

DESAFIOS E PERSPECTIVAS EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

ANDRÉA VASCONCELOS CARVALHO
PEDRO ALVES BARBOSA NETO
ORGANIZADORES



Reitor

José Daniel Diniz Melo

Vice-Reitor

Henio Ferreira de Miranda

Diretoria Administrativa da EDUFERN

Maria da Penha Casado Alves (Diretora)

Helton Rubiano de Macedo (Diretor Adjunto)

Bruno Francisco Xavier (Secretário)

Conselho Editorial

Maria da Penha Casado Alves (Presidente)

Judithe da Costa Leite Albuquerque (Secretária)

Adriana Rosa Carvalho

Anna Cecília Queiroz de Medeiros

Cândida de Souza

Fabrcio Germano Alves

Francisco Dutra de Macedo Filho

Gilberto Corso

Grinaura Medeiros de Moraes

José Flávio Vidal Coutinho

Josenildo Soares Bezerra

Kamyla Álvares Pinto

Leandro Ibiapina Bevilaqua

Lucélio Dantas de Aquino

Luciene da Silva Santos

Marcelo da Silva Amorim

Marcelo de Sousa da Silva

Márcia Maria de Cruz Castro

Marta Maria de Araújo

Martin Pablo Cammarota

Roberval Edson Pinheiro de Lima

Sibele Berenice Castella Pergher

Tercia Maria Souza de Moura Marques

Tiago de Quadros Maia Carvalho

Secretária de Educação a Distância

Maria Carmem Freire Diógenes Rêgo

Secretária Adjunta de Educação a Distância

Ione Rodrigues Diniz Moraes

Coordenadora de Produção de Materiais Didáticos

Maria Carmem Freire Diógenes Rêgo

Coordenadora de Revisão

Aline Pinho Dias

Coordenador Editorial

José Correia Torres Neto

Gestão do Fluxo de Revisão

Edineide Marques

Gestão do Fluxo de Editoração

Rosilene Paiva

Conselho Técnico-Científico – SEDIS

Maria Carmem Freire Diógenes Rêgo – SEDIS (Presidente)

Aline de Pinho Dias – SEDIS

André Moraes Gurgel – CCSA

Antônio de Pádua dos Santos – CS

Célia Maria de Araújo – SEDIS

Eugênia Maria Dantas – CCHLA

Ione Rodrigues Diniz Moraes – SEDIS

Isabel Dillmann Nunes – IMD

Ivan Max Freire de Lacerda – EAJ

Jefferson Fernandes Alves – SEDIS

José Querginaldo Bezerra – CCET

Lilian Giotto Zarus – CB

Marcos Aurélio Felipe – SEDIS

Maria Cristina Leandro de Paiva – CE

Maria da Penha Casado Alves – SEDIS

Nedja Suely Fernandes – CCET

Ricardo Alexsandro de Medeiros Valentim – SEDIS

Sulemi Fabiano Campos – CCHLA

Wicliffe de Andrade Costa – CCHLA

Revisão Linguístico-textual

Emanuelle Pereira Diniz

Revisão de ABNT

Edineide da Silva Marques

Revisão Tipográfica

José Correia Torres Neto

Diagramação

Ian Medeiros

Capa

Ian Medeiros

Catálogo da publicação na fonte
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Secretaria de Educação a Distância

Desafios e perspectivas em gestão da informação e do conhecimento
[recurso eletrônico] / organizador por Andréa Vasconcelos Carvalho e
Pedro Alves Barbosa Neto – Natal: EDUFRN, 2020.
437 p.: il. 1 PDF

ISBN 978-65-5569-045-3

1. Gestão da Informação. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Ativos
Informacionais. I. Carvalho, Andréa Vasconcelos. II. Barbosa Neto, Pedro
Alves. III. Título.

CDU 005.94
D441

Elaborada por Edineide da Silva Marques CRB-15/488.

APRESENTAÇÃO

A sociedade contemporânea vem passando por intensas mudanças que a envolvem em múltiplos contextos desafiando seus atores a lidar com novos cenários e ambientes até recentemente desconhecidos. A informação, em suas mais diversas manifestações, está, sem dúvida, no centro dessa transformação.

A capacidade de se apropriar de informações de modo a otimizar a tomada de decisão se torna uma habilidade fundamental, requerida nas interações nas esferas pessoal, social, política, econômica e organizacional. O mundo conectado em redes nos convoca a adaptar nossas ações e reações considerando um emaranhado de informações dispersas em um número de fontes que cresce exponencialmente. Esse é o horizonte que se avista, ilustrado por um panorama em que a informação e o conhecimento são vislumbrados como elementos definitivos para conceber oportunidades e suplantar desafios.

A Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC), como campo de estudo, traz consigo instrumental teórico e metodológico capaz de oferecer a esta sociedade, desafiada pelo novo, as competências necessárias para lidar com a informação, encarando essa perspectiva emergente como insumo para o desenvolvimento de serviços e produtos que provenham a todos de alternativas eficazes, eficientes e inteligentes tendo como matéria-prima os recursos informacionais e o conhecimento humano.

É verdade que, tanto do ponto de vista teórico quanto do ponto de vista pragmático, a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento apresentam pontos de convergência e de divergência. Levando em consideração a questão epistemológica que

envolve a GIC, esta obra busca contribuir no sentido de proporcionar reflexão sobre como ambas as estratégias de gestão de ativos informacionais, tangíveis ou intangíveis, podem colaborar na construção de uma sociedade mais preparada para os desafios e as oportunidades que a informação pode representar.

Esta coletânea, composta por capítulos que focalizam relevantes aspectos da GIC por meio de abordagens que transitam entre a base teórico-conceitual e a pesquisa aplicada, foi concebida como um espaço de encontro de ideias e reflexões acerca da Gestão da Informação e do Conhecimento. Em nome dos colaboradores que compõe o conjunto de autores deste compêndio, desejamos-lhe uma leitura produtiva e agradável e o convidamos a atuar diante dos desafios e das perspectivas que a Gestão da Informação e do Conhecimento nos oferece.

Andréa Vasconcelos Carvalho
Pedro Alves Barbosa Neto
Organizadores

PREFÁCIO

A Gestão da Informação e do Conhecimento é uma disciplina, com mais de três décadas de existência, que guia e reflete sobre uma prática ativa e em expansão em numerosas empresas e instituições. Durante esses anos, foram publicados centenas de livros, artigos e documentos, foram proferidas milhares de palestras e se celebraram dezenas de congressos científicos e encontros profissionais em idiomas e países dos cinco continentes. Diante disso, o possível leitor se perguntará: que contribuição um novo livro sobre esse assunto poderá dar? Ou, em outras palavras, por que dedicar um tempo sempre escasso e precioso para submergir-se em suas páginas? A resposta exige conhecer tanto o conteúdo da obra quanto a quem ela se dirige.

É comum encontrar em uma obra coletiva a matéria tratada desde múltiplas perspectivas, uma soma de colaborações mais ou menos ligadas sobre um mesmo assunto ou uma simples junção de trabalhos diversos. Este livro, coordenado pelos professores Andréa Vasconcelos Carvalho e Pedro Alves Barbosa Neto, pertence a essa família de obras coletivas que tem um *leitmotiv* e logra algo que não é fácil: conjugar a unidade dos capítulos, oferecendo um panorama comum, com a variedade e a riqueza dos diversos aspectos dos assuntos tratados com profundidade por especialistas.

Esta obra está dirigida a pesquisadores, especialistas e responsáveis pela gestão da informação e dos documentos nas organizações. Também busca a cumplicidade de todos aqueles que entendem a Gestão da Informação e do Conhecimento como um espaço de encontro de múltiplas disciplinas e aceitam, sem complexos, que a Ciência da Informação tem muito o que dizer e que agregar.

¿*Cueces o enriqueces?* Há vinte anos, foi muito popular na Espanha esse slogan publicitário de uma marca de caldo de galinha. Se cozinhas o arroz ou os legumes apenas em água, o resultado é um cozido insosso, mas se cozinhas com um tablete de *Avecrem*, os cozidos ganham mais substância, sabor e suculência. Como anunciava na televisão, o cozinheiro espanhol mais midiático, Karlos Arguiñano, ficam “*rico, rico*” (saboroso, saboroso). Hoje, ¿*cueces o enriqueces?* passou para a linguagem comum. Emprega-se para fazer referência a situações da vida cotidiana, familiar ou laboral em que se deve fazer uma escolha aparentemente simples, mas de grande transcendência futura, pela qual apenas um indivíduo é o responsável. Adotar e praticar essa decisão traz resultados muito distintos de não fazê-lo.

A Ciência da Informação é para a Gestão da Informação e do Conhecimento a fórmula que enriquece totalmente um programa de identificação, armazenamento, organização, comunicação e compartilhamento do conhecimento. Uma organização de certa complexidade não pode cumprir adequadamente sua missão sem gerenciar sua informação, disponha ou não de um programa de gestão do conhecimento. É um axioma, uma proposição universalmente aceita e tão evidente que não exige demonstração de que o controle dos recursos de informação aumenta a efetividade de uma organização no exercício de suas funções, melhora o desempenho nos postos de trabalho, ajuda na construção da identidade corporativa e permite a sobrevivência da memória institucional e social.

Isso deve ser sempre prévio à implantação de um plano de gestão do conhecimento, pois sem gestão da informação, não é possível gerenciar o conhecimento com eficácia. Quem deseja que seus projetos e planos de gestão do conhecimento possam mobilizar múltiplos recursos, sejam sustentáveis no tempo e desenvolvam todo seu potencial transformador deve incorporar

a gestão da informação como um ingrediente estrela no prato. A eles, aos preocupados por enriquecer a vida de uma organização e a quem toma as decisões a respeito, é a quem se dirige este livro.

A primeira colaboração, *Abordagens da disciplina Gestão da Informação e do Conhecimento nos cursos de Biblioteconomia das instituições de ensino superior no Brasil*, mostra os resultados de um exaustivo estudo sobre a importante e crescente presença dessa disciplina na formação dos bibliotecários brasileiros, identificando os principais conteúdos e a bibliografia utilizada. Acompanha-se de uma detalhada e interessante proposta dos conteúdos que deveria integrar os programas docentes, com uma aposta por uma abordagem conjunta e integrada da capacitação dos discentes na gestão da informação e do conhecimento, e não de modo separado nessas duas áreas.

O capítulo seguinte, intitulado *Conceitos e definições sobre Gestão do Conhecimento*, revisa e realiza uma análise de conteúdo das contribuições sobre a matéria que tiveram mais impacto na Ciência da Informação, o que permite apresentar as principais dimensões dessa disciplina. O avanço de uma área do conhecimento exige dispor de um *corpus* de reflexão teórica que marque com clareza seu âmbito de ação e sua finalidade. Acerta a destacar que os objetivos da Gestão do Conhecimento são propiciar espaços para o compartilhamento e a socialização do conhecimento e lograr a melhoria das competências humanas a respeito, fomentando, desse modo, a inovação e a criatividade das organizações.

Prossegue a obra com outra colaboração de índole teórica, *A Gestão do Conhecimento sob o princípio da sustentabilidade*, de grande impacto na práxis com sua proposta de que as atividades de construção de conhecimento organizacional e aprendizagem colaborativa estejam orientadas para os objetivos sociais, econômicos e ambientais com responsabilidade social. Aborda-se, portanto,

a dimensão social de compromisso com a melhora da sociedade que deve existir em todo programa de gestão da informação e do conhecimento. Essa interessante contribuição permite enriquecer e ir além do conceito clássico de sustentabilidade de um projeto, pelo que se entende que a garantia de sua viabilidade e continuidade está vinculada à presença de três condições: responder a necessidades reais, saber se adaptar às condições mutantes do entorno e dispor de recursos suficientes ao longo do tempo.

Por sua vez, o capítulo *A Gestão da Informação e a Gestão de Processos: complementaridade com foco no Desempenho Organizacional* compara essas duas áreas de conhecimento e descreve seus principais modelos para buscar suas sinergias durante a implantação de planos de melhoria nas organizações. Os fluxos de informação fazem parte essencial de todo tipo de processo e, portanto, devem ser atendidos quando se desenham e implantam processos. Ao mesmo tempo, a gestão do ciclo de vida da informação pode ser abordada com as contribuições da disciplina Gestão de Processos. Em vista disso, este trabalho se situa em uma tendência internacional que pode transformar, após alguns anos, o modo como se afrontam a informação e o conhecimento nas organizações.

Agregar informação que o usuário considere relevante e de qualidade para satisfazer sua necessidade informativa é o elemento que mede o êxito de um programa de gestão da informação. O capítulo *Curadoria de Conteúdo: entre os desafios e as perspectivas da gestão da informação digital* realiza uma exaustiva revisão crítica e uma profunda análise de uma prática emergente destinada a disponibilizar informação com valor agregado a uma comunidade de usuários mediante o auxílio de ferramentas informáticas em um ambiente web, que se confronta com a curadoria digital destacando suas semelhanças e diferenças. Esse detalhado estado da arte

enfrenta com valentia e perspicácia o grande desafio da gestão da informação e do conhecimento: agregar valor à matéria-prima com que trabalha para que esta, por sua vez, contribua com *inputs* à cadeia de valor que se ativa para a criação de produtos e a prestação de serviços. As organizações, conduzidas pela lógica da eficácia e da eficiência, só podem financiar e manter aquelas operações e atividades que oferecem contribuições reais ao desenvolvimento dos processos. Se esse princípio for esquecido, não haverá espaço para a gestão da informação e do conhecimento. O gestor de informação não pode ser apenas um mediador, antes de tudo, deve ser um criador que leva em consideração o contexto no qual o usuário, graças às tecnologias é, ao mesmo tempo, produtor e consumidor de informação (*prosumer*). A curadoria de conteúdo se revela como uma estratégia adequada para isso.

A análise do caso específico de uma organização, desde a perspectiva do modelo de gestão da informação proposto por Choo, é o objeto do capítulo seis: *Aspectos da gestão da informação em organizações internacionais de direitos humanos: uma análise sobre Organização das Nações Unidas (ONU)*. Esse estudo é acompanhado de uma reflexão geral sobre a dimensão da informação e de suas funções nas organizações internacionais. Além do caso exposto, o texto é interessante porque oferece um potente e eficaz modo de analisar a realidade informacional de uma organização, que pode servir de marco de referência para sua aplicação em diversos contextos em que seja necessário redesenhar e implantar novos processos de gestão da informação.

O capítulo seguinte, *Arquitetura da Informação*, também insiste na necessária complementariedade da gestão da informação e do conhecimento, ao mesmo tempo que mostra suas relações teóricas e práticas com o modo em que se estrutura e localiza a informação digital no âmbito de uma organização. O texto mostra

como essas três disciplinas dialogam e cooperam nas três dimensões chave (o contexto, o conteúdo e o usuário) para criar, capturar, organizar, disseminar e explorar a informação e o conhecimento fazendo uso da tecnologia.

O oitavo trabalho deste livro, intitulado *Estimulando o pensamento ético de profissionais da informação*, introduz um assunto de grande atualidade e importância social em um mundo onde existem importantes restrições e lacunas políticas e sociais ao acesso à informação, no qual se expande com grande velocidade o fenômeno da desinformação e as *fake news*, de modo que as organizações adquirem compromissos de responsabilidade social: as obrigações éticas no oferecimento de serviços e produtos informacionais. A autora apresenta e discute os diversos modelos de análise e reflexão ética desenvolvidos por autores no contexto de ensino e aprendizagem, com o objetivo de ajudar a discernir e a decidir comportamentos morais em organizações intensivas em fluxos e processos informativos em que as normas legais podem não existir ou ser incipientes.

Continua esta análise sobre as responsabilidades profissionais relacionadas com ao tratamento e difusão da informação no trabalho o capítulo *Profissionais da informação e acesso aos documentos públicos sobre violações de direitos humanos: legislação e desafios*. A necessária transparência das instituições do Estado, o direito de acesso à informação e a obrigação de respeitar a privacidade dos cidadãos são abordados sob perspectiva doutrinal democrática, da legislação brasileira e da experiência do Arquivo Nacional do Brasil.

Dando continuidade, o trabalho *Gestão e comportamento de busca e uso da informação em contexto organizacional público* destaca novamente a importância de levar em conta e analisar o contexto em que se produzem os fluxos de informação para

desenhar um sistema de gestão que permita aos membros de uma organização um acesso rápido à informação pertinente. A sobrecarga informativa é um problema enfrentado pelas pessoas em um mundo hiperconectado e com grandes volumes de dados. O método e as técnicas dos estudos de comportamento e uso da informação, de tão longa tradição na Ciência da Informação, revelam-se como um instrumento eficaz para ajudar a resolver esse importante obstáculo com o qual se defrontam os programas de gestão da informação e do conhecimento, possibilitando a adaptação à especificidade do ambiente de cada organização. Expõem-se os diversos modelos propostos para analisar a conduta dos usuários durante os processos de busca e uso da informação.

Fecha-se o livro com a apresentação de um estudo desenvolvido em Natal/RN sobre o conhecimento que dirigentes e gerentes intermediários de uma organização têm sobre a gestão do conhecimento: *Gestão do conhecimento de organizações em rede: análise das ferramentas e práticas no Hospital Universitário Onofre Lopes/EBSERH*. De sua leitura, depreende-se que, apesar da ampla produção bibliográfica sobre o tema, ainda existe certo desconhecimento no mundo profissional sobre a gestão do conhecimento, já que se incorporaram técnicas e práticas próprias nas organizações sem que sejam percebidas como próprias desta disciplina.

A gestão do conhecimento se baseia em dois princípios: primeiro, que uma organização é um sistema que pode aprender e, segundo, que a informação e o conhecimento podem ser gerenciados com o fim de fomentar tal aprendizagem. Os capítulos deste livro mostram que ainda existe uma ampla margem de melhoria e que se seguem explorando novos aspectos da gestão da informação e do conhecimento. Portanto, livros como este continuam sendo muito necessários para seguir aprendendo.

Esperemos, leitor, ter conseguido despertar seu interesse por esta obra coletiva que nasce fruto do louvável esforço que, desde alguns anos, tem empreendido o Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com outros colaboradores, por pesquisar, formar profissionais e dar a conhecer no Brasil a dimensão informacional da Gestão do Conhecimento. Um departamento que me honrou com sua acolhida e o convite para participar de alguns de seus projetos e ações acadêmicas; e no qual já percebi que a qualidade humana, o entusiasmo e o profissionalismo de sua equipe prenunciavam uma contínua e importante contribuição ao avanço da Ciência da Informação no Brasil a partir do Nordeste. Parabéns aos organizadores, a professora Andréa Vasconcelos Carvalho e o professor Pedro Alves Barbosa Neto, por esta iniciativa, na confiança de que haverá muitas outras com a qualidade deste livro.

Miguel A. Esteban Navarro
Departamento de Ciencias de la Documentación
Universidad de Zaragoza

SUMÁRIO

PARTE 1 – FUNDAMENTOS

- | | | |
|---|---|-----|
| 1 | ABORDAGENS DA DISCIPLINA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NOS CURSOS DE BIBLIOTECONOMIA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL | 17 |
| 2 | CONCEITOS E DEFINIÇÕES SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO | 70 |
| 3 | A GESTÃO DO CONHECIMENTO SOB O PRINCÍPIO DA SUSTENTABILIDADE | 112 |

PARTE 2 – ALGUMAS INTERFACES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

- | | | |
|---|---|-----|
| 4 | A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DE PROCESSOS: COMPLEMENTARIDADE COM FOCO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL | 143 |
| 5 | CURADORIA DE CONTEÚDO: ENTRE OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DIGITAL | 175 |
| 6 | ASPECTOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS DE DIREITOS HUMANOS: UMA ANÁLISE SOBRE ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). | 224 |

- 7 ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO:
INTERLOCUÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS
COM A GESTÃO DA INFORMAÇÃO
E DO CONHECIMENTO **252**

PARTE 3 – PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO

- 8 ESTIMULANDO O PENSAMENTO ÉTICO
DE PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO:
BREVE DISCUSSÃO DE MODELOS
DE ANÁLISE E REFLEXÃO **282**
- 9 PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO
E ACESSO AOS DOCUMENTOS PÚBLICOS
SOBRE VIOLAÇÕES DE DIREITOS HUMANOS:
LEGISLAÇÃO E DESAFIOS **318**

PARTE 4 – PRÁTICAS

- 10 GESTÃO E COMPORTAMENTO DE BUSCA
E USO DA INFORMAÇÃO EM CONTEXTO
ORGANIZACIONAL PÚBLICO **345**
- 11 GESTÃO DO CONHECIMENTO DE
ORGANIZAÇÕES EM REDE: ANÁLISE DAS
FERRAMENTAS E PRÁTICAS NO HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES/EBSERH **393**
- INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES **433**

PARTE 1
FUNDAMENTOS

ABORDAGENS DA DISCIPLINA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NOS CURSOS DE BIBLIOTECONOMIA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Cilene Maria Freitas de Almeida (cilenefreitas@gmail.com)

José Domingos Padilha Neto (neto-padilha@hotmail.com)

Emeide Nóbrega Duarte (emeide@hotmail.com)

1 INTRODUÇÃO

O estabelecimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento, apoiada no desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, trouxe mudanças significativas para os contextos social, cultural e também na dinâmica da economia global, em que a associação da informação ao conhecimento, ou mais especificamente, a construção do conhecimento individual, seu armazenamento e compartilhamento para a construção do conhecimento organizacional, tornou-se primordial para a formulação das estratégias da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Sob essa perspectiva,

é imperativo que a informação e o conhecimento, dois elementos essenciais às organizações, devam ser bem gerenciados. Isso torna a Gestão da Informação (GI) e do Conhecimento (GC) fundamentais em todo e qualquer tipo de organização, inclusive nas bibliotecas. Logo, as Instituições de Ensino Superior (IES), como ambientes do conhecimento, são também as instituições incumbidas de desenvolver as teorias e as práticas em resposta às exigências dessa sociedade. À vista disso, percebe-se que se ampliaram os meios de atuação do bibliotecário como também a exigência de novas competências, ou seja, o desenvolvimento de um novo perfil profissional de gestor da informação e do conhecimento.

O bibliotecário deve atuar no sentido de subsidiar o diálogo entre ciência e técnica; promover a troca de informações entre grupos de classe, escolas e órgãos de comunicação técnico-científica. Isso nos leva ao entendimento de que sua formação deve corresponder aos atuais interesses sociais relativos à aquisição da informação e à construção do conhecimento e, especialmente que o bibliotecário esteja apto a gerir esses dois elementos. Nesse contexto, a GI e a GC tornam-se basilares à prática bibliotecária no exercício de sua função como gestoras de unidades de informação, tornando-se fundamental que, no processo de formação do bibliotecário, esteja incluída no currículo acadêmico dos cursos de Biblioteconomia brasileiros a obtenção de conhecimentos acerca da GI e da GC. Desse modo, entendemos que a GI e a GC, como disciplinas no processo de formação do bibliotecário, auxiliam esse profissional da informação na coordenação de suas atividades e no emprego de estratégias e elaboração dos planejamentos necessários à execução das atividades do ciclo informacional.

Nessa perspectiva, este estudo foi elaborado com a finalidade de refletir sobre como o bibliotecário deve possuir uma formação que o prepare para a realidade social, apoiando seu

desenvolvimento na contribuição da GI e da GC nos currículos acadêmicos dos cursos de Biblioteconomia. A pergunta que norteou esta pesquisa foi: que conteúdos são abordados nas disciplinas GI e/ou GC nos cursos de Biblioteconomia em nível nacional? Nesse sentido, considera-se como objetivo geral: analisar os conteúdos das disciplinas sobre GI e/ou GC ofertadas nos cursos de Biblioteconomia em nível nacional para identificar as tendências das abordagens de GI e GC.

Os resultados alcançados por meio da pesquisa possibilitaram evidenciar o quantitativo de cursos de Biblioteconomia no Brasil que estão empenhados em fornecer uma formação ao bibliotecário voltada à construção de um perfil de gestor da informação e do conhecimento, bem como identificar as principais abordagens acerca da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento nos cursos de Biblioteconomia que ofertam essas disciplinas. Conjuntamente, por meio da caracterização bibliográfica adotada nas propostas das disciplinas, também identificou quais autores são mais trabalhados, a procedência da literatura, o tipo de material mais utilizado e o período de publicação das obras.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO: REFLEXÕES CONCEITUAIS

Desde o princípio da humanidade, a informação teve e continua tendo um papel relevante para a sua evolução. A informação possibilitou o desenvolvimento das culturas, a realização das grandes ações e a transformação dos indivíduos em todos os cenários. A esse respeito, Messias (2005, p. 19) expressa que a evolução da sociedade é o reflexo das transformações do homem no espaço e sua busca constante pelo conhecimento e domínio do meio que o cerca.

Angeloni (2008) afirma que informação pode ser compreendida como um conjunto de dados selecionado e agrupado, segundo um critério lógico, para obter determinado objetivo. Dessa forma, na contemporaneidade, todo negócio é um negócio de informação, ela é um recurso inerente à quase totalidade das atividades de uma organização. As organizações usam estrategicamente a informação para: dar sentido às mudanças do ambiente externo, gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e tomar decisões importantes (CHOO, 2003).

Nesse contexto, surge a Gestão da Informação que, segundo Valentim (2002), é um conjunto de estratégias que tem como objetivo identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação em todos os ambientes da organização, bem como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, com a finalidade de apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo. Para Nunes (2008, p. 31), “o processo de gestão da informação consiste em decidir o quê e como fazer com a informação para que ela seja útil para a organização”. Por sua vez, Tarapanoff (2006) explica que o propósito fundamental da GI é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e a adaptar-se a mudanças ambientais.

A estrutura de uma organização é composta por dois fluxos informacionais: os fluxos formais e os informais. No entanto, a GI foca sua ação nos fluxos formais. Esses fluxos de informação referem-se à informação que passa formalmente ao longo das diferentes unidades e dos departamentos da organização, por meio dos registros de atas, arquivos, relatórios, planilhas, e-mails e outros (VALENTIM, 2005).

A GI deve se fundamentar em políticas organizacionais que favoreçam a sintonia e o inter-relacionamento entre as unidades ou setores da organização, como também entre as pessoas e suas relações que direcionam os procedimentos dos fluxos de informação para a gestão, assegurando a continuidade do ciclo da informação (SILVA; TOMÁEL, 2007).

As organizações que fazem uso estratégico da informação utilizando eficientemente os processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão terão mais chances de se adaptar em ambientes dinâmicos e prosperar, pois compreenderão as tendências e analisarão com mais precisão o ambiente externo (PORÉM; SANTOS; BELLUZZO, 2012, p. 190).

Assim, torna-se evidente que a implementação de um modelo de GI é indispensável às organizações, visto que elas necessitam de um considerável número de informações de qualidade para o seu planejamento estratégico e, conseqüentemente, para a tomada de decisões, como também para a criação de conhecimento. Sendo a informação um elemento basilar para a criação do conhecimento, a GI une suas práticas a outro tipo de Gestão – a Gestão do Conhecimento –, com o objetivo de apoiar as organizações nas ações desenvolvidas no ambiente organizacional e para a tomada de decisões mais precisas.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO: REFLEXÕES CONCEITUAIS

A abordagem sobre conhecimento não é uma novidade, as organizações sempre a buscaram, usaram e valorizaram, embora de maneira implícita, uma vez que as organizações contratam pessoas usando como critério a experiência. Os bons gestores já levavam em consideração o conhecimento construído e atestado ao longo do tempo, novidade é, no entanto, o reconhecimento do conhecimento como um importante ativo na organização e o entendimento de que isso requer a necessidade de gerenciamento e de dedicar a ele o mesmo cuidado e a mesma atenção que é depreendida à aquisição de valor dos demais recursos tangíveis da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Desde a sua concepção, na década de 1990, a Gestão do Conhecimento (GC) trilhou um longo caminho até os dias atuais, no entanto, devido às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente externo à organização, ocasionadas pela globalização, pela evolução das novas tecnologias e pelo aumento da competitividade, entre outros fatores, a GC tem sido colocada no centro do que necessita ser feito para enfrentar esse novo ambiente de rápidas modificações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Na literatura, existem diversas definições sobre o que seja a GC. Angeloni (2008, p. 2) apresenta o conceito de Gestão do Conhecimento como “um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmago das organizações”. Já na visão de Gutiérrez (2006), a Gestão do Conhecimento é compreendida como uma disciplina que tem a incumbência de projetar e implementar um sistema, cuja finalidade é identificar, captar e

compartilhar metodicamente o conhecimento contido em uma organização, para que possa ser convertido em valor.

Nesta pesquisa, será considerado o conceito de GC dado por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 1), segundo os quais, a GC pode ser definida como “o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas”. Davenport e Prusak (1998), por sua vez, defendem que o conhecimento está mais próximo da ação que os dados e as informações, tornando-o valioso. Podemos usar o conhecimento para “tomar decisões mais acertadas com relação às estratégias, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7). Já segundo Duarte, Lira e Lira (2014), o conhecimento resulta da interpretação da informação e de sua aplicação para gerar novas ideias, resolver problemas ou tomar decisões e existe quando uma informação é explicada e satisfatoriamente compreendida por alguém.

As organizações contemporâneas reconhecem, cada vez mais que, para ser bem-sucedidas em uma sociedade cada dia mais complexa, o conhecimento individual dos membros da organização tornou-se primordial para a construção do conhecimento organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Takeuchi e Nonaka (2008, p. 41) declaram que “criar novos conhecimentos significa, bem literalmente, recriar a empresa e todos nela em um processo de auto-renovação pessoal e organizacional sem interrupções”.

Choo (2003, p. 31), a esse respeito, afirma que “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”. Já Angeloni (2008, p. 2) define o que se pode denominar uma

organização do conhecimento “como aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo, é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as convergências ambientais”.

Um elemento considerado de extrema importância para facilitar a efetivação da GC são as tecnologias de informação. Quando voltadas ao conhecimento, as tecnologias da informação possibilitam que o conhecimento de um indivíduo ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros integrantes da organização e por seus parceiros de negócios em todo o mundo, ou seja, tem a atribuição de expandir o alcance e aumentar a velocidade na transferência de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Torna-se importante salientar que a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento atuam de forma conjunta e são complementares, ou seja, relacionam-se diretamente e seus processos são interdependentes. Consoante Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014), a GC atua junto aos fluxos informais exatamente com a finalidade de transformá-los em fluxos formais e, dessa forma, torná-los objeto da gestão da informação. Para esses autores:

A gestão do conhecimento está relacionada à gestão da informação, e existe dependência entre ambas, porquanto se o conhecimento gerado não é explicitado em suportes informacionais, não há informação para ser gerenciada. Da mesma forma, se não há informação organizada, analisada, armazenada, acessível, não é possível transformá-la em insumo para a criação de conhecimento. Se por um lado a gestão da informação centra seus esforços no negócio da organização, a gestão do conhecimento centra seus esforços no capital intelectual existente nesse ambiente (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014, p. 218).

Nessa perspectiva, entre tantos benefícios que a informação e o conhecimento podem proporcionar às organizações – como a redução de custos e o aumento de receitas, a melhora no atendimento aos clientes, a capacidade de inovar e tomar decisões mais acertadas –, evidencia-se que, esses dois componentes, essenciais às organizações, devem ser bem gerenciados, tornando a GI e a GC fundamentais em todo e qualquer tipo de organização, podendo ser aplicadas pelo bibliotecário no desenvolver de sua função e de sua responsabilidade social de colaborar para o desenvolvimento social por meio da democratização do acesso e do uso da informação.

4 A FORMAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO: GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A atuação dos profissionais das áreas sociais em geral, e especialmente da Biblioteconomia, depende de como esses profissionais foram preparados na academia, de como se relacionaram e compreenderam os fatos da realidade; de como foram orientados a ver quais barreiras devem ser superadas a fim de que a abrangência de sua função seja cada vez mais inclusiva (SOUZA, 2001). Compreendemos que a formação dos futuros bibliotecários não é apenas responsabilidade dos docentes e coordenadores dos cursos de Biblioteconomia, mas, igualmente do próprio discente, que deve buscar uma formação teórica e prática de qualidade. Da mesma forma, os cursos devem buscar a inserção de disciplinas no currículo acadêmico que contribuam para o melhoramento da qualidade da formação bibliotecária e a construção de um perfil profissional em consonância com as atuais exigências da sociedade.

Sob essa ótica, Rubi, Euclides e Santos (2006, p. 79) afirmam que “o tripé informação, tecnologia e globalização e as mudanças

no mercado de trabalho exigem dos profissionais da informação novas funções sociais e perfis profissionais”. À medida que se ampliam os ambientes de atuação, ocasionados pela revolução tecnológica, exige-se um profissional com novo perfil, novas competências, novas funções e consciente do seu papel na sociedade (RUBI; EUCLIDES; SANTOS, 2006). Nesse contexto, afirma-se que é basilar ao bibliotecário, em seu processo de formação, a obtenção de conhecimentos acerca da GI e GC incluídos nos limites do currículo universitário, “uma vez que o indivíduo, tanto no âmbito da GI, quanto no âmbito da GC, deve possuir competências específicas para agir sobre a informação e o próprio conhecimento” (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014, p. 221).

Essa observação leva-nos ao questionamento: como tem se refletido o currículo na formação dos bibliotecários, enquanto gestor da Informação e do conhecimento? É imprescindível ressaltar que, em relação à sua definição, o currículo abrange uma completude de experiências entre discentes e docentes. De acordo com Arroyo (2008), o currículo é a associação de matérias ou disciplinas lecionadas em determinado curso ou grau de ensino, envolvendo os planos de estudo e de ação, programa de ensino, conteúdos, visões ideológicas e intenções, metodologias, instrumentos e estratégias, projetos e outras atividades.

Segundo Coll (1996), um conceito importante do currículo é que ele é uma ferramenta a serviço do formador/educador para orientar e dirigir o processo de ensino-aprendizagem, criar identidades e remodelar o próprio currículo conforme as aptidões, os interesses e atributos culturais dos educandos. Pavão acrescenta que:

Para desenvolver uma teoria sobre a elaboração do currículo e um método de concebê-lo é indispensável investigar

quais são as demandas e os requisitos da cultura e da sociedade, tanto para o presente como para o futuro. O currículo deve ser visto como uma maneira de preparar a juventude para participar ativamente de sua cultura. Nem todas as culturas se nutrem das mesmas classes de conhecimentos, nem uma mesma cultura necessita dos mesmos tipos de capacidades e habilidades intelectuais em todas as épocas. Assim, uma análise da cultura e da sociedade é um dos critérios que fundamentam a proposta de currículo (PAVÃO, 2000, p. 4).

Perante o exposto, o recurso de análise de disciplinas que contribui com a formação profissional dos bibliotecários torna-se relevante na perspectiva de evidenciar possíveis contribuições para a formação e práticas bibliotecárias contemporâneas, devendo os currículos acadêmicos representar o perfil do profissional que se pretende formar ao término do curso. Para isso, nesses currículos, devem ser inseridas disciplinas que conduzam e possibilitem a formação do bibliotecário com um perfil de gestor da informação e do conhecimento.

Nesse sentido, a GI e a GC tornam-se imprescindíveis em toda organização, capazes de ser aplicadas pelo profissional da informação, inclusive pelo bibliotecário, no desempenho de suas atividades e na sua responsabilidade social. Conforme Souza Dias e Nassif:

A gestão da informação e do conhecimento implica essencialmente no entendimento de como as pessoas, a informação e o conhecimento se relacionam dinamicamente, em detrimento de programas e/ou modelos gestores fundamentados em noções e soluções tecnológicas, num movimento em direção aos processos de

conhecer. Dessa forma, uma noção complexa de gestão da informação e do conhecimento exige o entendimento de que o planejamento e a organização de estruturas de informação e conhecimento possibilitam o acesso a elementos que incitam seus usuários a desenvolverem práticas de informação e conhecimento, que, em última análise, possibilitam o surgimento de outros elementos vinculados às suas práticas organizacionais cotidianas (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 56).

Em pesquisa, Ferreira (2003) propôs a reflexão acerca da capacitação do profissional da informação, do seu perfil e de sua atuação face ao atual contexto de mercado de trabalho e buscou caracterizar as demandas e características exigidas para a eficaz atuação desse profissional. Como resultado, apresentou atributos específicos requeridos ao bibliotecário pelo mercado de trabalho, tais como: conhecimentos específicos sobre métodos, técnicas e ferramentas de GI e de GC; visão ampla de negócios; competência. Ademais, devem ser confiáveis, éticos, criativos e honestos.

Gerir a informação e o conhecimento é um desafio para o bibliotecário contemporâneo. O gestor da informação e do conhecimento deve adquirir algumas habilidades, como a gerência e a comunicação, ainda na sua formação acadêmica. Esse profissional deve concomitantemente trabalhar com o conhecimento registrado, apresentado no acervo das bibliotecas e estar apto a inter-relacionar-se com sua equipe de trabalho.

Dessa maneira, os que se apresentam nesta pesquisa são indicadores que ratificam a importância da formação do bibliotecário com base nas práticas e nos modelos da GI e da GC. O bibliotecário ideal necessita apropriar-se de sua responsabilidade social, criar subsídios para a tomada de decisões dos sujeitos por

meio da obtenção de informações que supram suas necessidades de informação e, de outra parte, proporcionar a esse sujeito o compartilhamento de conhecimento, contribuindo, assim, para o seu crescimento social, cultural e cognitivo.

5 PERCURSO METODOLÓGICO

No que concerne ao tipo de abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como sendo de abordagem quanti-qualitativa. Souza e Kerbauy (2017) expressam que as abordagens quantitativa e qualitativa estão inter-relacionadas, considerando que essa confluência de metodologias distintas em uma mesma pesquisa faz-se necessária, a fim de que se alcance a compreensão total da realidade estudada.

Quanto à sua natureza, pode ser considerada como uma pesquisa aplicada, que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 51), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Em relação aos objetivos, a pesquisa delinea-se como um estudo exploratório-descritivo. Ressalta-se como dimensão teórica a reflexão sobre os currículos dos cursos de Biblioteconomia usando-se a análise de conteúdo.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é um estudo do tipo documental realizado no ambiente da web. Conforme Witter (1990), a pesquisa documental é aquela cujos objetivos ou hipóteses podem ser aferidos por meio da análise de documentos, bibliográficos ou não, demandando procedimentos metodológicos (coleta, organização, análise de dados) compatíveis com os documentos. No que diz respeito aos documentos de formato eletrônico que foram analisados, estes correspondem ao

Projeto Pedagógico de Curso (PPC), às matrizes curriculares, aos ementários e aos planos de ensino dos cursos de Biblioteconomia das IES nacionais.

5.1 Universo da pesquisa

Universo pode ser compreendido como um conjunto definido de elementos que detém determinadas características (GIL, 2008). O universo da presente pesquisa corresponde às Universidades Federais, Estaduais e Privadas brasileiras que oferecem o curso de Biblioteconomia e estão cadastradas na plataforma e-MEC de Instituições e Cursos de Educação Superior do Ministério da Educação. Para que se alcançassem uma análise abrangente e resultados satisfatórios, considerou-se imprescindível estudar a integralidade das IES no Brasil que ofertam o curso de Biblioteconomia.

5.2 Instrumentos de coleta dos dados

Os dados relativos ao levantamento das IES federais, estaduais e privadas que ofertam o curso de Biblioteconomia no Brasil foram coletados na plataforma e-MEC de Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados do Ministério da Educação. Utilizamos a opção de “busca avançada”, e os recursos de filtragem por nome do curso de graduação (Biblioteconomia), a modalidade (presencial e a distância), o grau (bacharelado e licenciatura) e a situação (em atividade).

Após a listagem das IES que ofertam o curso de Biblioteconomia, foram coletados, nos sites das instituições recuperadas, dados relativos à matriz curricular, ao ementário e

ao projeto pedagógico dos cursos para identificação daqueles que ofertam em seus currículos as disciplinas GI e/ou GC. Em seguida à identificação das disciplinas, solicitamos, por *e-mail* enviados às coordenações dos cursos, no endereço eletrônico informado nos sites das IES, o plano de ensino dessas disciplinas para análise dos conteúdos abordados e a caracterização da bibliografia adotada.

5.4 Organização e Análise dos dados

Para a organização e a análise dos dados extraídos na plataforma e-MEC, foi elaborado um quadro no qual foram registradas as informações concernentes ao nome e à sigla da instituição, a nomenclatura do curso, a localização geográfica, os contatos das coordenações (telefones, e-mails e endereço eletrônico) e a identificação da IES quanto à organização acadêmica e à categoria administrativa.

Para analisar os documentos recuperados, foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo que, para Bardin (2011), é considerada como um conjunto de técnicas para analisar as comunicações por meio de procedimentos sistemáticos, e descrever os conteúdos das mensagens mediante indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às mensagens. O autor recomenda três fases para realização da análise de conteúdo, a saber: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, em que se dá a inferência e a interpretação dos resultados (BARDIN, 2011).

Inicialmente, foram analisados as matrizes curriculares, os ementários e os PPCs recuperados junto aos sites das IES para a identificação dos cursos de Biblioteconomia que ofertam em seu currículo as disciplinas GI e/ou GC. Para tanto, foram utilizados os descritores: “Gestão da Informação”, “Gestão do Conhecimento”

e/ou “Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC)”, possibilitando, dessa forma, a consecutiva análise dos conteúdos dessas disciplinas para o conhecimento das principais abordagens sobre GI e/ou GC nos cursos de Biblioteconomia em nível nacional. Em seguida, foram quantificados os seguintes dados: IES que ofertam o curso de Biblioteconomia e que apresentaram, em seus currículos, as disciplinas de GI e/ou GC, a nomenclatura das disciplinas e a modalidade de oferta.

Mediante essas informações, a pesquisa seguiu com a análise dos planos de ensino para identificação dos conteúdos e caracterização da bibliografia adotada nas propostas das disciplinas quanto à autoria, à procedência, ao tipo de fonte, e ao ano de publicação. Para apresentar os resultados de forma clara, os dados foram organizados e expostos em quadros, tabelas e gráficos.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Para atender os objetivos de pesquisa, aborda-se, na presente análise dos resultados, um panorama dos conteúdos das disciplinas de GI e GC ofertadas nos cursos de Biblioteconomia no Brasil, suas tendências de conteúdos, caracterização da bibliografia discutida nas disciplinas e uma proposta de inserção de conteúdos para disciplinas de GI e GC, contribuindo, assim, como base para a criação de novas disciplinas em cursos que ainda não a possuem e para a atualização das já existentes. A partir dos procedimentos de busca e tabulação dos dados, foi possível identificar as IES que possuem o curso de Biblioteconomia no Brasil, sendo um total de 39 IES. No Quadro 1, a seguir, são apresentadas essas IES.

Quadro 1 – IES que ofertam o curso de Biblioteconomia no Brasil

IES que ofertam o curso de Biblioteconomia		Públicas		Privadas	
Nº		Estaduais	Federais	Presenciais	EAD
1	Centro Universitário Assunção (UNIFAI)			X	
2	Centro Universitário Claretiano (CEUCLAR)				X
3	Centro Universitário de Formiga (UNIFOR)			X	
4	Centro Universitário Teresa D'Ávila (UNIFATEA)			X	
5	Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP)			X	
6	Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)		X		
7	Fundação Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)		X		
8	Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG)		X		
9	Instituto de Ensino Superior da FUNLEC (IESF)			X	
10	Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC)			X	
11	Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECO)				X
12	Universidade de Brasília (UnB)		X		

ABORDAGENS DA DISCIPLINA GESTÃO DA INFORMAÇÃO
E DO CONHECIMENTO NOS CURSOS DE BIBLIOTECONOMIA
DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

13	Universidade de Caxias do Sul (UCS)				X
14	Universidade de São Paulo (USP)	X			
15	Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)	X			
16	Universidade Estadual de Londrina (UEL)	X			
17	Universidade Estadual do Piauí (UESPI)	X			
18	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP)	X			
19	Universidade Federal da Bahia (UFBA)		X		
20	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)		X		
21	Universidade Federal de Alagoas (UFAL)		X		
22	Universidade Federal de Goiás (UFG)		X		
23	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)		X		
24	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)		X		
25	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)		X		
26	Universidade Federal de Sergipe (UFS)		X		
27	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)		X		

28	Universidade Federal do Cariri (UFCA)		X		
29	Universidade Federal do Ceará (UFC)		X		
30	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)		X		
31	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)		X		
32	Universidade Federal do Maranhão (UFMA)		X		
33	Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)		X		
34	Universidade Federal do Pará (UFPA)		X		
35	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)		X		
36	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)		X		
37	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)		X		
38	Universidade Federal Fluminense (UFF)		X		
39	Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO)				X
	Total de IES	N	N	N	N
	(39)	(05)	(24)	(06)	(04)

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Entre as 39 IES apresentadas no Quadro 1, foram identificados 41 cursos de Biblioteconomia no Brasil. A UNIRIO oferta

o curso de Biblioteconomia nas modalidades Bacharelado e Licenciatura. Vale ressaltar que o curso de Biblioteconomia da USP – São Paulo (vinculado à Escola de Comunicação e Artes da USP) e o de Biblioteconomia e Ciência da Informação da USP – Ribeirão Preto (vinculado à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto) possuem, além de nomenclaturas distintas, grades curriculares e enfoques diferentes.

No que concerne à categoria administrativa das IES que ofertam o curso de Biblioteconomia, estas se constituem em públicas e privadas. As IES públicas são divididas entre federais e estaduais. Entre as IES privadas, identificou-se a oferta do curso na modalidade Ensino a Distância (EaD) e na modalidade presencial. Após a identificação das IES que possuem o curso de Biblioteconomia no Brasil, a análise seguiu para a identificação dos cursos que possuem componentes de GI e/ou GC em seus currículos.

6.1 A presença das disciplinas GI e/ou GC nos cursos de Biblioteconomia das IES do Brasil

Nessa fase da pesquisa, foi feita uma análise das matrizes curriculares, dos ementários e/ou dos projetos políticos pedagógicos dos cursos para a identificação das disciplinas de GI e/ou GC. Foi realizada uma busca nos documentos eletrônicos a partir dos seguintes descritores: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação e do Conhecimento.

Em seguida, foi realizado o procedimento de confirmação dos dados, sendo o contato com as secretarias e coordenações dos cursos realizado por meio dos endereços eletrônicos disponíveis nos *sites*. Considerou-se a importância desse procedimento, pois foram constatados dois cursos de Biblioteconomia que não

possuíam mais, em seus currículos, as disciplinas identificadas, porém, ainda constavam nos *sites* dessas IES.

Os cursos de Biblioteconomia que possuem em seus currículos a oferta das disciplinas GI, GC e/ou GIC estão apresentados a seguir, na Tabela 1. A referida tabela também apresenta a modalidade de ensino dessas disciplinas, sendo estas divididas em optativas e obrigatórias.

Tabela 1 – Disciplinas GI e/ou GC nos cursos de Biblioteconomia no Brasil

Nº	IES	Curso	Nome da disciplina	Optativa	Obrigatória
1	Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR	Biblioteconomia	Tópicos especiais em Gestão da Informação e do Conhecimento	1	
2	Fundação Universidade Federal de São Carlos – UFSCar	Biblioteconomia e Ciência da Informação	Gestão da Informação e Gestão de Redes de Pessoas e Organizações		1
			Gerenciamento da Informação e do Conhecimento nos processos empresariais		1
3	Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG	Biblioteconomia	Gestão da Informação	1	
			Gestão da Informação na rede de computadores	1	

ABORDAGENS DA DISCIPLINA GESTÃO DA INFORMAÇÃO
E DO CONHECIMENTO NOS CURSOS DE BIBLIOTECONOMIA
DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

4	Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC	Biblioteconomia	Gestão da Informação I		1
			Gestão da Informação II		1
5	Universidade Estadual do Piauí – UESPI	Biblioteconomia	Gestão da Informação Arquivística		1
6	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP	Biblioteconomia	Gestão da Informação e do Conhecimento		1
7	Universidade de São Paulo – USP – Ribeirão Preto	Biblioteconomia e Ciência da Informação	Gestão da Informação e do Conhecimento		1
8	Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC	Biblioteconomia	Gestão da Informação e do Conhecimento		1
9	Universidade Federal da Bahia– UFBA	Biblioteconomia	Gerência da Informação		1
10	Universidade Federal da Paraíba – UFPB	Biblioteconomia	Gestão da Informação e do Conhecimento		1
11	Universidade Federal de Goiás – UFG	Biblioteconomia	Gestão da Informação nas Organizações	1	
12	Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	Biblioteconomia	Gestão da Informação e do Conhecimento	1	
			Tópicos especiais em Gestão da Informação e do Conhecimento: informação e inovação	1	

13	Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	Biblioteconomia	Tópicos especiais em Biblioteconomia e Ciência da Informação: Gestão da Informação	1	
14	Universidade Federal de Sergipe – UFS	Biblioteconomia e Documentação	Tópicos Especiais em Gestão da Informação	1	
15	Universidade Federal do Cariri – UFCA	Biblioteconomia	Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	1	
16	Universidade Federal do Ceará – UFC	Biblioteconomia	Gestão da Informação e do Conhecimento	1	
17	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO (Bacharelado)	Biblioteconomia	Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento ¹		1
18	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO (Licenciatura)	Biblioteconomia	Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento	1	
19	Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ	Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação	Gestão da Informação e do Conhecimento		1

¹ Trata-se de um componente curricular obrigatório para o Eixo III – Biblioteconomia para Gestão da Informação em Organizações e optativo para os demais. Dessa forma, a presente pesquisa considerou como componente curricular obrigatório.

20	Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN	Biblioteconomia	Gestão da Informação e do Conhecimento		1
21	Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	Biblioteconomia	Gestão do Conhecimento		1
	Total de cursos		Total de Disciplinas	N	N
	(21)		(25)	11 (44%)	14 (56%)

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Conforme os dados apresentados na Tabela 1, há um total de 25 disciplinas de GI e/ou GC nos 21 cursos identificados como ofertantes dessas disciplinas. A maioria dos cursos oferece as disciplinas de GI e/ou GC na modalidade obrigatória com o percentual de 56%; enquanto 44% das disciplinas são ofertadas na modalidade optativa.

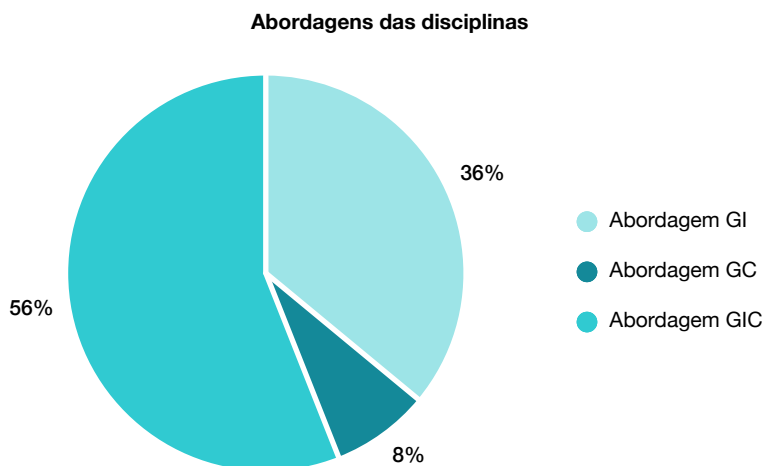
Considerando a totalidade dos 41 cursos de Biblioteconomia identificados nas 39 IES e o quantitativo de 21 cursos que ofertam a disciplina de GI, GC e/ou GIC, constituindo-se assim como maioria, infere-se que, embora a GI e a GC sejam áreas relativamente novas e em constante evolução, as IES que ofertam tais disciplinas no currículo acadêmico evidenciam estar em contínua apreciação das disciplinas que contribuem com a formação profissional dos bibliotecários, objetivando que os currículos acadêmicos estejam de acordo com as exigências da atual Sociedade da Informação e do Conhecimento, que, como já citado por Rubi, Euclides e Santos (2006), requer um profissional com novo perfil, novas competências, novas funções e consciente do seu papel na sociedade.

Tais competências imprescindíveis ao bibliotecário pelo mercado de trabalho são, entre outras, conhecimentos específicos sobre métodos, técnicas e ferramentas de GI e de GC. Esse profissional deve estar apto para agir sobre a informação e o próprio conhecimento, como já destacado por Ferreira (2003) e Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014).

Vale ressaltar que os termos “gerência e gerenciamento” são análogos ao termo “gestão”, portanto, mesmo com nomenclaturas diferentes das demais disciplinas listadas na Tabela 1, as disciplinas Gerência da Informação, ofertada pela UFBA; e Gerenciamento da Informação e do Conhecimento nos processos empresariais, pela USFCar, foram consideradas na presente pesquisa.

Por meio dos dados da Tabela 1, observa-se que há disciplinas voltadas para a GI, para a GC e para a GIC; sendo 09 disciplinas com abordagens voltadas para a GI; 02 disciplinas com abordagens voltadas para a GC; e 14 disciplinas com abordagens voltadas para a GIC. Os percentuais serão apresentados, a seguir, no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Enfoque das abordagens das disciplinas



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Gráfico 1 representa o percentual das abordagens das disciplinas quanto ao seu enfoque, bem como torna evidente a maior incidência da abordagem da GIC nos currículos dos cursos de Biblioteconomia. A partir de tais dados, deduz-se que existam um amadurecimento e mais compreensão por parte das IES acerca da importância da abordagem da GI e da GC de forma integrada, tendo em vista que tal intersecção se justifica pelo fato de que, se o conhecimento gerado não é explicitado em suportes informacionais, não há informação gerenciada; bem como se não há informação organizada, analisada, armazenada, acessível, não haverá possibilidade de transformá-la em insumo para a criação de conhecimento, como mencionado por Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014).

6.2 Conteúdos abordados nos planos de ensino das disciplinas GI e/ou GC

Em seguida à identificação das IES brasileiras que ofertam o curso de Biblioteconomia, bem como dos cursos que dispõem, em seus currículos acadêmicos, das disciplinas GI e/ou GC, passou-se para a fase de análise dos conteúdos. Para isso, foi solicitado, através do envio de *e-mail* para as coordenações dos cursos, o plano de ensino das disciplinas identificadas.

Quanto ao retorno dessas solicitações de dados essenciais à pesquisa, dos 21 cursos Biblioteconomia do país que apresentam as disciplinas GI, GC ou GIC em seus currículos, 19 responderam à solicitação, perfazendo um percentual de 90,2% da totalidade desses cursos. Nos casos em que não obtivemos o retorno das coordenações, tais dados foram solicitados a professores dos cursos através de *e-mail* ou de redes sociais. Por questões de ordem normativa da instituição, a PUC não disponibilizou o plano de ensino das disciplinas Gestão da Informação I e Gestão da Informação II para a pesquisa. Ademais, a disciplina Gestão da Informação e do Conhecimento, da UFC, não pôde ser analisada, tendo em vista que, embora apareça na grade curricular do curso de Biblioteconomia da instituição, ela ainda não foi ofertada, nem possui plano de ensino. Por fim, não conseguimos estabelecer um contato com a coordenação, nem com os professores do curso de Biblioteconomia da UFSC, não obtendo retorno deles. Dessa forma, a disciplina Tópicos especiais em Biblioteconomia e Ciência da Informação: Gestão da Informação, oferecida pela instituição, não pôde ser analisada. Assim, a amostra para esta análise correspondeu a 21 disciplinas, perfazendo um percentual de 84% das 25 disciplinas identificadas na Tabela 1.

Com base nos planos de ensino, uma síntese das tendências de conteúdos foi produzida. Inicialmente, apresentaremos as tendências acerca dos conteúdos de GI nas disciplinas identificadas e, em seguida, sobre os conteúdos pertinentes à GC. Para a padronização dos termos, foram identificados os aspectos dos conteúdos analisados, bem como suas proximidades e se estabeleceu um termo padrão para categorizar tais aspectos que compõem os conteúdos listados nas Tabelas a seguir. A Tabela 2 apresenta as tendências de conteúdos abordados nas disciplinas referentes à GI.

Tabela 2 – Tendências de conteúdos sobre GI abordados nos planos de ensino das disciplinas

Conteúdos/Categorias	Frequências IES Federais	Frequências IES Estaduais	Frequência total
Inteligência Competitiva	23	8	31
Aspectos Conceituais Introdutórios	14	5	19
Modelos de GI	13	5	18
Gestão de Documentos	2	16	18
Sistemas de Informação	15	1	14
Suportes Tecnológicos	6	4	10
Indexação	7	0	7
O Perfil do Bibliotecário Gestor da Informação	5	0	5
Teoria Organizacional	5	0	5
Sociedade da Informação	3	1	4
Aspectos Práticos	3	0	3
Serviços e Produtos de Informação	3	0	3
Gestão em Unidades de Informação	2	0	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Nos conteúdos de *Inteligência competitiva*, categoria de mais incidência, estão inseridas abordagens acerca de conceitos, práticas e objetivos da IC, assim como as relações entre uso da informação e a formulação das estratégias da organização, a inovação, a economia e segurança da informação. Justifica-se tal incidência pelo fato de que, na contemporaneidade, toda organização necessita de informação para se destacar competitivamente.

Acerca dos conteúdos abordados na categoria *Aspectos conceituais introdutórios*, prevalecem os conceitos de dado, informação e conhecimento, a teoria da informação, a evolução e conceitos de GI, os fluxos formais de informação, as fontes internas e externas à organização e a política de informação. Considerando a categoria *Modelos de GI*, são inseridos conteúdos sobre os modelos, as dimensões tecnológicas, organizacionais e humanas e as etapas dos processos de GI.

Na categoria *Sistemas de informação*, constam conteúdos que tratam dos tipos de sistemas de informação e sua relevância para as organizações. Ainda trata, de forma conjunta, dos sistemas de informação gerencial (SIG) e dos sistemas de tratamento e transmissão de dados. Já a categoria *Suportes tecnológicos* aborda conteúdos a respeito das ferramentas utilizadas para gerenciamento da tecnologia da informação, como a microfilmagem, o teleprocessamento, a internet, a intranet e extranet e o comércio eletrônico.

Nos conteúdos sobre *O Perfil do bibliotecário gestor da informação*, inserem-se abordagens sobre as habilidades e competências do gestor da informação, bem como o conceito e o papel do *Chief Information Officer-CIO* (Executivo-Chefe de informações) e do Gerente de Recursos Informacionais (GRI). Tais abordagens se correlacionam com a categoria *Teoria organizacional*, tendo em vista que esta versa sobre aspectos relacionados aos conceitos de gestão, organização, estrutura, sistemas e métodos em serviços de informação.

Acerca da categoria *Sociedade da informação*, incluem-se as abordagens sobre os principais desafios e as oportunidades da era da informação. Na categoria *Aspectos práticos*, estão inseridos conteúdos sobre os casos práticos da GI. Já na categoria *Serviços e produtos de informação*, os conteúdos versam sobre os serviços e os produtos de informação para o contexto organizacional, enquanto na *Gestão de unidades de informação*, estão inseridos conteúdos sobre os tipos de unidades de informação.

Em relação às categorias *Indexação e gestão de documentos*, pôde-se perceber uma confusão conceitual acerca da GI por parte dos responsáveis pela elaboração dos planos de ensino de alguns cursos de Biblioteconomia. Nesse caso, os conteúdos inseridos na categoria *Indexação* versam sobre o conceito, as atividades do processo, os sistemas e os fenômenos da indexação, além de cabeçalhos de assuntos claramente voltados para a representação e análise da informação. Os conteúdos pertencentes à categoria *Gestão de documentos* abordam os conceitos e as características da gestão de documentos, a informação documentária, os tipos de arquivos, a terminologia arquivística, os tipos e a avaliação de documentos, entre outros, que são conteúdos inerentes à gestão de documentos arquivísticos. Recordando Valentim (2004), ressalta-se que a GI é um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação no ambiente corporativo.

Apresentadas as categorias relativas aos conteúdos abordados nas disciplinas sobre a GI, nota-se que certas categorias foram comuns aos cursos das IES federais e estaduais, especificamente: inteligência competitiva, aspectos teóricos, modelos de GI, gestão de documentos, sistemas de informação, suportes

tecnológicos e sociedade da informação. No entanto, algumas categorias de conteúdos foram abordadas apenas pelos cursos de Biblioteconomia das IES federais. Nesse grupo, encontram-se: indexação, perfil do bibliotecário gestor da informação, teoria organizacional, aspectos práticos, serviços e produtos de informação e gestão em unidades de informação.

O próximo passo da análise foi identificar, nas disciplinas de GI, GC e/ou GIC, as tendências de conteúdos sobre GC abordadas nos planos de ensino. A Tabela 3 apresenta a frequência dos conteúdos abordados nas disciplinas referentes à GC, denotando assim, as suas tendências.

Tabela 3 – Tendências de conteúdos sobre GC abordados nos planos de ensino das disciplinas

Conteúdos/Categorias	Frequência IES Federais	Frequência IES estaduais	Frequência total
Aspectos Conceituais Introdutórios	8	5	13
Modelos da GC	4	7	11
Redes de Pessoas e Organizações	9	0	9
Inteligência Competitiva	5	2	7
Aprendizagem Organizacional	6	0	6
Aspectos Práticos	5	1	6
Suportes Tecnológicos	5	1	6
Cultura Organizacional e Informacional	4	2	6
Sociedade do Conhecimento	4	1	5
Comunicação nas Organizações	2	2	4

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Incorporadas à categoria *Aspectos conceituais introdutórios* estão as abordagens sobre a teoria, os conceitos e os tipos do conhecimento, a evolução desde a gestão dos recursos de informação (GRI) até a GC, bem como os conceitos e objetivos da GC. Já a categoria *Modelos de GC* apresenta conteúdos acerca das etapas do processo de conversão do conhecimento, as dimensões da GC e as propostas de diagnósticos e projetos de GC.

Os conteúdos inseridos na categoria *Redes de pessoas e organizações* referem-se ao conceito de redes. Ademais, envolve: criação, organização e planejamento; redes de unidades e serviços de informação no Brasil; aplicação da tecnologia da informação e comunicação no apoio a redes; mapeamento de redes para compartilhar informações e conhecimento, além da cooperação e intercâmbio.

A categoria *Inteligência competitiva* contém conteúdos como inteligência e conhecimento organizacional, agregação de valor ao conhecimento nas organizações, capital intelectual e ferramentas de análises estratégicas para a gestão do conhecimento. Entre os conteúdos da categoria *Aprendizagem organizacional* está a relação do conhecimento e a aprendizagem organizacional, a espiral e os capacitores do conhecimento; além disso, inserem-se conteúdos que versam sobre as organizações do conhecimento e como facilitar a criação de conhecimento nas empresas.

A categoria *Aspectos práticos* inclui conteúdos sobre a prática de um modelo de gestão do conhecimento partindo da gestão da informação, de pessoas e de estruturas/processos, bem como das práticas de negócios da GC. Já na categoria *Suportes tecnológicos*, os conteúdos inseridos tratam das tecnologias para a Gestão do Conhecimento. Em relação à categoria *Cultura organizacional e informacional*, os conteúdos inseridos correspondem à cultura nas organizações e ao comportamento informacional.

Na categoria *Sociedade do conhecimento*, os conteúdos inseridos versam sobre novo contexto, dinâmica, características, principais desafios e oportunidades da Sociedade do Conhecimento, comportamento da economia nessa nova sociedade, assim como proposta de elementos de uma arquitetura organizacional para gestão na Era do Conhecimento. A categoria *Comunicação nas organizações* possui conteúdos sobre a comunicação organizacional e informacional e sobre a animação nas organizações.

Durante a análise da Tabela 3, observou-se que as categorias *Aspectos teóricos*, *Modelos de GC*, *Inteligência competitiva*, *Aspectos práticos*, *Suportes tecnológicos*, *Cultura organizacional e informacional*, *Sociedade do conhecimento* e *Comunicação nas organizações* foram comuns às disciplinas ofertadas nos cursos de Biblioteconomia nas IES federais e estaduais. Já as categorias *Redes de pessoas e organizações* e *Aprendizagem organizacional* só foram presentes nos cursos de Biblioteconomia das IES federais. Concluída a análise dos conteúdos programáticos, a pesquisa caminhou para a caracterização da bibliografia adotada nas propostas das disciplinas.

6.3 Caracterização da bibliografia adotada nas propostas das disciplinas GI e/ou GC

Com a identificação das tendências de conteúdos abordados nas disciplinas, a análise encaminha-se para a etapa de caracterização da bibliografia – básica e complementar – adotada nas propostas das disciplinas. Para tanto, foram elencadas quatro variáveis, a saber: autoria, procedência, período de publicação e tipo de material. Foi identificado um total de 342 obras, das quais, 228 são pertencentes às disciplinas ofertadas nas IES federais e 114 pertencentes às IES estaduais, incluindo a bibliografia básica e complementar.

Apresenta-se, a seguir, a caracterização da bibliografia adotada nas disciplinas GI, GC e GIC. Ressalta-se que os autores que incidiram apenas uma vez foram desconsiderados na presente pesquisa. A Tabela 4 apresenta os autores mais frequentes.

Tabela 4 – Caracterização da bibliografia quanto à autoria

Autores	Frequência IES Estaduais	Frequência IES Federais	Total de Frequências	%
Valentim, M. L. P.	30	8	38	21%
Davenport, T.	5	15	20	11%
Prusak, L.	3	9	12	6,7%
Terra, J. C. C.	4	5	9	5%
Tarapanoff, K.	3	5	8	4,5%
Nonaka I.	4	2	6	3,5%
Takeuchi, H.	2	4	6	3,5%
Choo, C. W.	0	5	5	2,8%
Gomes, E.	2	3	5	2,8%
Fleury, M. T. L.	4	0	4	2%
Angeloni, M. T.	3	0	3	1,8%
Cavalcanti, M.	0	3	3	1,8%
Marchand, D. A.	0	3	3	1,8%
Marchiori, P. Z.	0	3	3	1,8%
McGee, J.	0	3	3	1,8%
Oliveira Junior, M. M.	3	0	3	1,8%
Associação Brasileira de Normas Técnicas	0	2	2	1,1%
Araújo, C. A. A.	0	2	2	1,1%

Baptista, D. M.	0	2	2	1,1%
Barbosa, R. R.	0	2	2	1,1%
Barreto, A. A	0	2	2	1,1%
Belloto, H. L.	2	0	2	1,1%
Belluzzo, R. C. B.	0	2	2	1,1%
Carvalho, G. A. S	2	0	2	1,1%
Cianconi, R. De B.	0	2	2	1,1%
Fourie, I.	0	2	2	1,1%
Fujita, M S. L.	0	2	2	1,1%
Ichijo, K.	2	0	2	1,1%
Innarelli, H. C.	2	0	2	1,1%
Krogh, G. V.	2	0	2	1,1%
McLean, E. R.	0	2	2	1,1%
Paim, I.	2	0	2	1,1%
Pereira, A.	0	2	2	1,1%
Ponjuán Dante, G.	2	0	2	1,1%
Santos, V. B.	2	0	2	1,1%
Senge, P.	2	0	2	1,1%
Sousa R. T. B. De	2	0	2	1,1%
Sveiby, K. E.	0	2	2	1,1%
Turban, E.	0	2	2	1,1%
Wetherbe, J. C.	0	2	2	1,1%
Total de Autores (40)	83	96	179	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Nas disciplinas dos cursos de Biblioteconomia das IES estaduais, a autora mais explorada para constituir a bibliografia das disciplinas foi Valentim, com uma incidência de 30 produções bibliográficas. Considerando os cursos de Biblioteconomia das IES federais, o autor mais recorrente na bibliografia analisada foi Davenport, com uma incidência de 15 produções bibliográficas.

Em seguida à caracterização da bibliografia quanto à autoria, passou-se para a caracterização quanto à procedência das obras. Considerou-se pertinente saber se a literatura adotada nas disciplinas é de procedência internacional ou nacional.

Tabela 5 – Caracterização da bibliografia quanto à procedência

Procedência	Frequência IES Estaduais	Frequência IES Federais	Total de Frequências	%
Nacional	67	132	199	58%
Internacional	47	96	143	42%
Totais	114	228	342	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A Tabela 5 exibe os dados da bibliografia quanto à sua procedência, bem como evidencia que a maioria das obras adotadas nas bibliografias das disciplinas de GI, GC e GIC, ofertadas nos cursos das IES estaduais e federais, é de procedência nacional, com uma incidência de 199 (58%) produções bibliográficas; enquanto que as internacionais somam 149 (42%) do total da literatura identificada.

Em seguida, foi analisado o ano das publicações das obras para constatar a tendência do uso de publicações antigas ou atuais. Para essa análise, os dados foram divididos em cinco períodos, constando o período de “anteriores a 1998” e quatro períodos de

cinco anos (1998 a 2002, 2003 a 2007, de 2008 a 2012 e 2013 a 2017), apresentados na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6 – Caracterização da bibliografia quanto ao período de publicação

Período de Publicação	Frequência IES Estaduais	Frequência IES Federais	Total de Frequências	%
Anteriores a 1998	11	41	52	15%
1998 – 2002	37	53	90	26%
2003 – 2007	53	69	122	36%
2008 – 2012	13	46	59	17%
2013 – 2017	0	19	19	6%
Totais	114	228	342	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Como se pode observar, os dados da Tabela 6 revelam que houve a adoção de um número considerável de obras sobre GI e/ou GC publicadas no período de 2003 a 2007. No período mais atual, 2013 a 2017, houve a adoção de um número menor de publicações.

Após a caracterização da bibliografia quanto ao período de publicação das obras, a análise seguiu com a caracterização da bibliografia referente ao tipo de material. Foram identificados os tipos de materiais: livro, artigo de periódico, anais e dissertação, apresentados na Tabela 7, a seguir.

Tabela 7 – Caracterização da bibliografia quanto ao tipo de material

Tipo de Material	Frequência IES Estaduais	Frequência IES Federais	Total de Frequências	%
Livro	77	152	229	67%
Artigo de periódico	19	69	88	25%
Matéria em site	18	0	18	5%
Anais	0	5	5	2%
Dissertação	0	2	2	1%
Totais	114	228	342	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Observa-se, mediante os dados expostos na Tabela 7, que o livro foi o tipo de material mais adotado nas bibliografias das disciplinas, com um percentual de 67% do total analisado sendo seguido do artigo de periódico, com 25%; considerando, ainda, matéria em *site* com 5%; anais com 2%; e dissertações com 1%. Terminada a caracterização da bibliografia adotada nas disciplinas de GI, GC e GIC, apresenta-se, a seguir, uma proposta inserção de conteúdos nas abordagens de GI e/ou GC.

6.4 Proposta de inserção de conteúdos nas abordagens sobre GI e/ou GC nos cursos de Biblioteconomia das IES no Brasil

Durante a análise dos conteúdos das disciplinas de GI, GC e GIC dos cursos de Biblioteconomia das IES federais e estaduais, observou-se a tendência para a abordagem de forma integrada da GIC na maioria dos cursos. Houve disciplinas que se voltavam

apenas para a GI e, em minoria, disciplinas que se direcionavam apenas para a GC. Houve ainda as que apresentaram uma confusão conceitual acerca da GI e da GC, constatada mediante a observação dos conteúdos ministrados.

Diante dessas interpretações e como contribuição à formação do profissional bibliotecário, propõe-se, neste estudo, a inserção de conteúdos de GI e GC para a atualização das disciplinas atuais, bem como para incentivar a criação de novas disciplinas. Os conteúdos propostos foram baseados nos planos de ensino das disciplinas de GI, GC e GIC analisadas e estão organizados em categorias e subcategorias. O Quadro 2, a seguir, apresenta os conteúdos sugeridos às abordagens de GI.

Quadro 2 – Conteúdos propostos para inserção nas abordagens GI

Categorias	Subcategorias
ASPECTOS CONCEITUAIS INTRODUTÓRIOS	Dados, informação e conhecimento
	Tipos de dados e informação
	Teoria da informação: conceitos, objetivos e componentes
	Fundamentos e conceitos básicos
	Evolução
	Fluxos formais de Informação
	Fontes de informação internas e externas
Política de Informação	
ASPECTOS PRÁTICOS	Práticas
	Casos Práticos

GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO	Tipologia de unidades de informação
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Informação e competitividade organizacional
	Métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional
	Planejamento estratégico
	Informação e tomada de decisão
	Segurança da informação
	Agregação de valor aos dados e informação
	Ambiente organizacional
	Ferramentas de análises estratégicas para a gestão da informação
	Economia da informação
	Capital intelectual
	Filtragem, seleção, tratamento e armazenagem de dados e informação
	Inovação: conceito, etapas, tipos e necessidade para todas as organizações
MODELOS DE GI	Dimensões tecnológicas, organizacionais e humanas
	Conceitos de distribuição, disseminação e transferência
	Processos: determinação de necessidades de informação; determinação de acesso à informação; determinação de disseminação da informação; determinação de uso da informação
	Mapeamento de processos
O PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR DA INFORMAÇÃO	O conceito e papel do <i>Chief Information Officer-CIO</i> (Executivo-Chefe de informações)
	Habilidades e competências do gestor da informação

SERVIÇOS E PRODUTOS DE INFORMAÇÃO	No contexto organizacional
	Serviços de informação
	Produtos de informação
	Serviços de informação para negócios
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Importância
	Sistema de gestão de informação gerencial (SIG)
	Sistemas de informação documentária na instituição
	Sistemas informatizados de tratamento e transmissão de dados: bases de dados (conjunturais e bibliográficas), CD-ROM, redes, correio-eletrônico, videotexto, automação de escritórios, sistemas especialistas
SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	Principais desafios e oportunidades
	Organizações na Era da Informação
SUPORTES TECNOLÓGICOS	Microfilmagem
	Internet, intranet, extranet
	Comércio eletrônico
	Tratamento e transferência de dados e informação
	Informática e teleprocessamento
	Avaliação de desempenho e custos
	Arquitetura da Informação
	Gerenciamento da Tecnologia da Informação
TEORIA ORGANIZACIONAL	Organização, sistemas e métodos em serviços de informação
	Conceito de gestão
	Teoria das organizações: estrutura, método, cultura.
USUÁRIOS DA INFORMAÇÃO	O cliente da informação nas organizações

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

O Quadro 3, a seguir, apresenta as categorias e subcategorias dos conteúdos sugeridos para abordagens de GC.

Quadro 3 – Conteúdos propostos para inserção nas abordagens de GC

Categorias	Subcategorias
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	Conhecimento e aprendizagem organizacional
	Organizações do conhecimento
	Como facilitar a criação de conhecimento nas empresas
	A espiral e os capacitadores do conhecimento
ASPECTOS CONCEITUAIS INTRODUTÓRIOS	Conceitos preliminares
	Teoria
	Da gestão dos recursos de informação (GRI) a gestão do conhecimento
	Objetivos, ferramentas e técnicas
	Abordagens: o estado da arte
ASPECTOS PRÁTICOS	Práticas de negócios da GC
	Prática de modelos de gestão do conhecimento partindo da GI, de pessoas e de estruturas/processos
COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	Comunicação organizacional
	Comunicação informacional
	Animação
CULTURA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL	Cultura organizacional
	Cultura informacional
	Comportamento informacional

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Inteligência e conhecimento organizacional
	Capital intelectual
	Cluster de organizações
	O valor do conhecimento nas organizações
MODELOS DA GC	Apropriação/internalização de informação
	Construção do conhecimento individual
	Socialização/compartilhamento de conhecimento
	Explicitação/disseminação de conhecimento
	Criação do conhecimento organizacional
	Filtragem e seleção do conhecimento
	Dimensões humanas, culturais, organizacionais/ informativas e tecnológicas
Propostas de gestão do conhecimento: diagnóstico e projetos	
REDES DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES	Conceito de rede
	Criação
	Organização
	Planejamento
	Redes de unidades e serviços de informação no Brasil
	Aplicação da tecnologia da informação e comunicação no apoio a redes
	Mapeamento de redes para compartilhar informações e conhecimento
	Cooperação e Intercâmbio

SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	Principais desafios e oportunidades
	O novo contexto, dinâmica e características
	O comportamento da economia nessa nova Sociedade
	Proposta de Elementos de uma Arquitetura Organizacional para Gestão na Era do Conhecimento
	A Era do Conhecimento
SUPORTES TECNOLÓGICOS	Ferramentas tecnológicas para a GC

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

A apreciação dos Quadros 2 e 3, que apresentam abordagens relativas à GI e GC, poderá servir como subsídio aos responsáveis pelo processo de elaboração dos currículos acadêmicos dos cursos de Biblioteconomia e aos professores para seleção das abordagens que comporão o conteúdo programático das disciplinas. Com a apresentação da proposta de inserção de conteúdos nas abordagens de GI e/ou GC, apresentam-se, a seguir, as considerações finais e as perspectivas futuras que, seguramente, expandirá o caminho para aprofundamentos sobre o campo de pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

A pesquisa teve por propósito refletir sobre a formação dos bibliotecários com base nas práticas e modelos da GI e da GC. Os resultados alcançados neste estudo revelam que o curso de Biblioteconomia é ofertado em 39 IES, que são divididas quanto à sua categoria administrativa entre IES públicas federais, públicas estaduais e privadas.

Das 39 IES que ofertam o curso de Biblioteconomia, foi identificado o total de 41 cursos no país. Desse total, 21 deles apresentam as disciplinas GI e/ou GC em suas matrizes curriculares. Percebeu-se que a oferta das disciplinas de GI e/ou GC nos cursos de Biblioteconomia das IES no Brasil encontra-se acima da média em termos quantitativos, considerando o número total de IES que possuem o curso e os cursos que se apresentaram ofertantes das disciplinas já mencionadas.

Também foi identificada a oferta de 25 disciplinas de GI e/ou GC nos cursos identificados como ofertantes dessas disciplinas. Desse total, 14 disciplinas são ofertadas como componente curricular obrigatório e 11 ofertadas como componente curricular optativo nos cursos de Biblioteconomia.

Os resultados deste estudo demonstram que os cursos de Biblioteconomia buscaram ofertar disciplinas voltadas para a GI, para a GC e para a GIC, prevalecendo a abordagem voltada para a GIC. Revela-se, então, que os cursos de Biblioteconomia ofertantes das disciplinas GIC possuem mais compreensão que ambas as gestões atuam de maneira conjunta e complementar e têm por finalidade capacitar os discentes de Biblioteconomia a atuar sobre a informação e o conhecimento de maneira eficaz.

A prevalência da oferta obrigatória das disciplinas atesta que a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento vêm sendo trabalhadas como componentes curriculares relevantes na formação do bibliotecário brasileiro. Esses resultados podem subsidiar os demais cursos que oferecem as disciplinas como componente optativo a inseri-las nas matrizes curriculares como componente obrigatório. Uma vez que as IES devem incutir nos discentes de Biblioteconomia a importância de desenvolver as competências necessárias para gerir a informação e o conhecimento de forma eficiente, questiona-se: como desenvolver essa

compreensão nos alunos, ofertando as disciplinas de GI e/ou GC na modalidade optativa?

Baseado na análise dos conteúdos dos planos de ensino das disciplinas, percebeu-se que os temas abordados acerca da Gestão da Informação referem-se à inteligência competitiva, aos aspectos conceituais introdutórios, aos modelos de GI, aos sistemas de informação, aos suportes tecnológicos, ao perfil do bibliotecário gestor da informação, à teoria organizacional, à sociedade da informação, aos aspectos práticos, aos serviços e produtos de informação, à gestão em unidades de informação e aos usuários da informação. No tocante à Gestão do Conhecimento, são abordados os aspectos conceituais introdutórios, os modelos da GC, as redes de pessoas e organizações, a inteligência competitiva, a aprendizagem organizacional, os aspectos práticos, os suportes tecnológicos, a cultura organizacional e informacional, a sociedade do conhecimento e a comunicação nas organizações.

Foi constatada, mediante a observação dos conteúdos ministrados, que ocorre uma confusão conceitual acerca da gestão da informação por parte dos responsáveis pela elaboração dos planos de ensino das disciplinas em alguns cursos de Biblioteconomia, uma vez que foram inseridos temas sobre Indexação, Gestão de Documentos e Desenvolvimento de Coleções. Diante dessas interpretações, propôs-se a inserção de conteúdos nas abordagens de GI e/ou GC que foram apresentados em categorias e subcategorias, como contribuição à formação do profissional bibliotecário, podendo ser útil aos responsáveis pela elaboração dos currículos dos cursos de Biblioteconomia e aos professores para a seleção dos temas que comporão o conteúdo programático das disciplinas.

Por meio da caracterização da bibliografia adotada nas propostas das disciplinas, foi possível identificar os autores mais trabalhados e aqueles apontados como referências nas áreas de GI e/

ou GC, como também revelou a diversidade de autores nacionais e estrangeiros adotados nas bibliografias. Evidencia-se que a maioria das obras adotadas nas bibliografias das disciplinas é de procedência nacional. Os resultados revelaram que houve a adoção de um número considerável de obras sobre GI e/ou GC publicadas no período de 2003 a 2007, período que marca o ápice da Gestão da Informação e do Conhecimento. O resultado do período mais atual refere-se, possivelmente, à ausência de atualização da bibliografia adotada nos planos de ensino das disciplinas. Por fim, observou-se que o livro é o tipo de material mais adotado nas bibliografias das disciplinas.

A partir da percepção de que a informação e o conhecimento são ativos essenciais no âmbito pessoal e organizacional e do entendimento de que esses elementos são merecedores de todo empenho para o seu efetivo gerenciamento, diversos teóricos dedicam-se aos estudos sobre Gestão da Informação e do Conhecimento. Suas obras contribuem para os docentes e discentes do curso de Biblioteconomia, uma vez que propõem novos meios de atuar sobre a informação e o conhecimento, em consonância com as demandas contemporâneas do mercado de trabalho, como também apoiam teoricamente os temas que serão abordados em sala de aula, e, de modo especial, contribuem para a percepção do perfil atual das disciplinas GI e/ou GC no ambiente acadêmico. Dessa forma, torna-se relevante que os professores das referidas disciplinas estejam atentos para as novas publicações da área, objetivando a constante revisão e a atualização da bibliografia adotada nas propostas das disciplinas.

No processo de obtenção dos dados referentes aos planos de ensino das disciplinas, a pesquisa deparou-se com algumas limitações concernentes à demora no retorno das solicitações e à não contribuição com a pesquisa, por parte de algumas IES. Apesar disso, foram alcançados 84% dos dados pretendidos.

Com esta pesquisa, pretende-se incentivar os professores da área de GIC dos cursos de Biblioteconomia que possuem a referida disciplina a compartilhar suas experiências da docência com outros professores e também com discentes sobre a relevância da disciplina para a formação bibliotecária. Tal ação é importante para fomentar debates acerca da ampliação da área nos cursos de Biblioteconomia do Brasil e para a implantação do componente curricular de GI e/ou GC nos demais cursos que ainda não possuem a oferta das disciplinas.

É preciso destacar que os cursos de Biblioteconomia devem compreender a importância da formação do bibliotecário com base nas práticas e nos modelos da GI e da GC. O bibliotecário possui a importante função de gerir a informação, criando meios para suprir as necessidades de informação para a tomada de decisões dos sujeitos, assim como de proporcionar a construção do conhecimento, sua gestão e compartilhamento para o bem das organizações e para as transformações sociais, culturais e cognitivas dos cidadãos.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARROYO, M. G. **Indagações sobre o currículo**: educandos e educadores: seus direitos e o currículo. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2003.

COLL, C. **Psicologia e Currículo**. São Paulo: Ática, 1996.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como nas organizações gerenciam no seu capital intelectual: métodos e práticas. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUARTE, E. N.; LIRA, S. de L.; LIRA, W.S. Gestão do Conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. *In*: DUARTE, E. N.; LHARENA, R. A. da S.; LIRA, S. de L. (org.). **Da informação a auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 269-308.

FERREIRA, D. T. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr. 2003. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1018/1073>. Acesso em: 26 mar. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUTIÉRREZ, M. P-M. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 117-138.

MESSIAS, L. C. da S. **Informação: um estudo exploratório do conceito em periódicos científicos brasileiros da área de Ciência da Informação**. 2005. 184 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília 2005.

NUNES, M. G. **O processo de gestão da informação e do Conhecimento nas avaliações do INEP: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior**. 2008. 115 f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Faculdades Integradas Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008.

PAVÃO, M. Z. O currículo acadêmico. **Revista Diálogo Educacional**, Paraná, v. 1, n. 2, p. 1-5, jul./dez. 2000. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/1891/189118252003.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2018.

PORÉM, M. G.; SANTOS, V. C. B. dos; BELLUZZO, R. C. B. Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. **Intexto**, Porto Alegre, n. 27, p. 183-199, dez. 2012. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/intexto/article/viewFile/22959/23493>. Acesso em: 26 mar. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RUBI, M. P.; EUCLIDES, M. L.; SANTOS, J. C. dos. Profissional da informação: aspectos de formação, atuação profissional e marketing para o mercado de trabalho. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 16, n. 1, p. 79-89, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/443/1495>. Acesso em: 26 mar. 2018.

SILVA, T. E.; TOMÁEL, M. I. A Gestão da Informação nas organizações. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 12, n. 2, p. 1-2, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1806/1540>. Acesso: 26 mar. 2018.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

SOUZA, F. das C. de. Formação de bibliotecários para uma sociedade livre. **Encontros Bibli**: R. Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. 11, jun. 2001.

SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 21-44, jan./abr. 2017. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099/21313>. Acesso em: 26 mar. 2018.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Boockman, 2008.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento e a importância da estrutura organizacional. INFOhome, Londrina, 2005. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 26 mar. 2018.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 3 n. 4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/7468>. Acesso em: 26 mar. 2018.

VALENTIM, M. L. P.; JORGE, C. F. B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuições da Competência em informação para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento. **Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS**, v. 20, n. 2, p. 207-231, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/viewFile/48642/32122>. Acesso em: 26 mar. 2018.

WITTER, G. P. Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e busca de informação. **Estudos de Psicologia da PUCCAMP**. Campinas, v. 7, n. 1, p. 5-30, jan./jul. 1990.

2

CONCEITOS E DEFINIÇÕES SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Marta Lígia Pomim Valentim (valentim@marilia.unesp.br)
Luana Calcete Vaz Tenório (luanacalcete@hotmail.com)

1 INTRODUÇÃO

O ser humano é o único indivíduo que pode se apropriar de informação e, a partir disso, construir “novo” conhecimento que possa ser útil e valioso para determinada organização. Quando se trata de adquirir conhecimento no contexto empresarial, a Gestão do Conhecimento (GC) tem papel essencial para que os sujeitos organizacionais compartilhem o conhecimento gerado, no intuito de cumprir com as metas e os objetivos que se desejam alcançar.

O conhecimento é a matéria-prima da GC, pois é o elemento que faz com que os sujeitos organizacionais se aproximem, tornando o conhecimento individual que cada um possui um conhecimento coletivo, transformando e melhorando o ambiente organizacional, cumprindo, assim, a missão, a visão, os objetivos e as metas organizacionais de maneira mais eficiente. O conhecimento pode ser convertido em valor e contribuir de maneira clara para que os objetivos sejam cumpridos (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008).

Na gestão do conhecimento, consideram-se dois tipos de conhecimentos: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito e o conhecimento explícito são conhecimentos complementares, um não existe sem o outro. Por meio de uma conversa informal, o indivíduo que captura determinado conhecimento compartilhado pode transformá-lo em conhecimento formal, ou seja, em conhecimento explícito. Do mesmo modo, o conhecimento registrado em algum suporte, caso seja lido por um indivíduo, desde que compreenda e se aproprie dele, este pode gerar “novos” conhecimentos.

A transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito é difícil, pois quando o indivíduo tenta socializar o conhecimento que está em sua mente, nem sempre é possível compartilhá-lo com a mesma propriedade e consistência, uma vez que este não é totalmente consciente, portanto, naturalmente haverá falhas no processo de compartilhamento. Vale destacar que a transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo é que, de fato, propiciará o desenvolvimento da organização, uma vez que contribuirá significativamente para que os objetivos e metas organizacionais sejam cumpridos (KOENIG, 1996).

A gestão do conhecimento foi introduzida na década de 1990, no intuito de ajudar as organizações a criar, compartilhar e usar sistematicamente o conhecimento gerado no ambiente organizacional (BAKAR *et al.*, 2016). Pérez-Montoro-Gutiérrez (2008) também comenta que a gestão do conhecimento surge nessa década, e destaca que pode ser aplicada a qualquer tipo de organização.

A GC está relacionada à Gestão da Informação (GI), isto é, ambas interagem e uma alimenta a outra. A GC e a GI atuam em conjunto, no sentido de diminuir as ambiguidades que surgem no ambiente organizacional e possibilitam ampliar as percepções dos sujeitos organizacionais, de modo que estes possam lidar com

novas circunstâncias que ocorrem no processo de aprendizagem, bem como em situações de decisão.

A gestão da informação e a gestão do conhecimento são relacionadas, na medida em que o conhecimento gerado no contexto de uma organização pode ser compreendido como parte de um processo que, por sua vez, contribui para o fortalecimento do capital intelectual organizacional. A gestão da informação se torna um dos processos organizacionais centrais, uma vez que subsidia a construção de conhecimento em distintas situações e em todos os níveis hierárquicos (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008). Os sujeitos organizacionais contribuem quando trazem para a organização o conhecimento que adquiriram em contextos externos a ela, seja através de experiências profissionais, seja a partir da vivência em outras atividades desenvolvidas, seja no dia a dia, a partir do convívio social.

A GC pode gerar ativos intelectuais importantes, uma vez que subsidia atividades relacionadas à apropriação, ao compartilhamento e à socialização do conhecimento construído pelos sujeitos organizacionais que, por sua vez, colaboram com a organização em distintos níveis. Essa atividade não se refere somente à socialização de conhecimentos mas também ao compartilhamento de experiências vivenciadas, o que propicia aos sujeitos organizacionais se guiarem por meio de fatos que deram certo e, assim, podem ser aplicados na organização como um todo ou em parte (CÂNDIDO; ARAÚJO; 2003).

Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciam que uma das características das organizações japonesas é justamente a valorização dos sujeitos organizacionais que geram conhecimento, bem como de que maneira interagem entre si, pouco importando o cargo e a função que exercem. Assim, podem ser funcionários da linha de frente, gerentes de nível médio, gerentes seniores, ou seja, interagem

independentemente do nível hierárquico que possuem no contexto organizacional. Não é fácil propiciar as condições necessárias para que haja o compartilhamento de conhecimento entre distintos sujeitos organizacionais, constituindo-se em uma tarefa difícil até para quem coordena a implantação de um modelo de GC.

Um elemento importante para a GC se refere à cultura organizacional, uma vez que dissemina princípios, valores e crenças existentes na organização voltados à valorização do conhecimento e da informação. Pérez-Montoro-Gutiérrez (2008) explica que a cultura organizacional estabelece uma profunda mudança cultural, uma nova maneira de se trabalhar, transforma o ambiente e enfoca uma nova escala de valores e condutas que estão relacionadas ao conhecimento. Do mesmo modo, Inazawa (2009) preconiza que não se pode implementar a gestão do conhecimento sem conhecer profundamente a cultura da organização, ou seja, quais são seus valores, princípios e suas crenças.

Outro elemento importante para a GC se refere às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), sendo estas essenciais para que a GC possa ocorrer em múltiplas linguagens (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). O uso da tecnologia contribui de maneira positiva, tanto para a implementação da GC quanto para colocá-la em prática. Nessa perspectiva, ressalta-se que a cultura organizacional também deve propiciar valores positivos no que tange ao uso das TIC, ajudando no compartilhamento e na disseminação de conhecimentos e experiências, atingindo, assim, um maior número de sujeitos organizacionais (ÁLVARES; BAPTISTA; ARAÚJO JÚNIOR, 2010). Sem dúvida, as TIC contribuem significativamente, entretanto, elas não podem ser substituídas pelos indivíduos, pois somente o ser humano é capaz de perceber e interpretar as informações e gerar conhecimentos necessários ao desenvolvimento da organização.

2 APROPRIAÇÃO DA INFORMAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

O conhecimento só é conhecimento quando o indivíduo tem a percepção dele, isto é, o indivíduo não tem a percepção de tudo o que sabe/conhece. Para tanto, é necessário que o ele desenvolva algumas competências para perceber, extrair e compartilhar o que sabe/conhece, transformando parte de seu conhecimento tácito em conhecimento explícito (informação), pois é por meio dessa ação que o indivíduo percebe o que de fato sabe/conhece. Entende-se por conhecimento individual todo aquele conhecimento acumulado na mente do indivíduo, ou seja, conhecimentos que foram adquiridos por meio de experiências, práticas, habilidades que o ser humano vivencia ao longo da vida (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008).

Todo o conhecimento existente pode ser útil para a organização, seja ele conhecimento individual seja coletivo, gerado interna ou externamente. Para os sujeitos organizacionais trabalharem de maneira eficiente, necessitam de conhecimento adequado no momento certo, para que suas atividades possam ser desempenhadas da melhor maneira possível. Segundo Scharf (2007), o conhecimento se constitui em um recurso básico para a tomada de decisão estruturada, inteligente e equilibrada. A partir da combinação e da contextualização de distintas informações, experiências e aprendizagens é que surge o conhecimento.

O aprendizado obtido por meio de conhecimentos, competências e habilidades compartilhados por distintas pessoas, uma vez apropriados e internalizados podem gerar “novo” conhecimento voltado às necessidades organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Da mesma maneira, Choo (2003) entende que a construção do conhecimento é conquistada quando se converte

o conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento explícito, de maneira que a organização possa utilizá-lo. “Da construção do conhecimento resultam novos conhecimentos que levam a inovações, novos produtos e novas capacidades organizacionais. A criação de novos conhecimentos também pode sugerir novos produtos ou serviços que serão capazes de atender a demanda de mercado ainda não satisfeitas” (CHOO, 2003, p. 53).

A criação de significado pode reduzir significativamente a ambiguidade existente no ambiente organizacional e, assim, o indivíduo pode escolher o melhor curso de ação, por meio de regras ou rotinas aprendidas (CHOO, 2003). Criar “novo” conhecimento possibilita novas oportunidades e renovação, por essa razão, todas as pessoas da organização devem ser envolvidas nesse processo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam as possibilidades de conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, denominada de Processo SECI¹, acrônimo dos termos: 1. **Socialização**: converte o conhecimento tácito em conhecimento tácito. A socialização possibilita que o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito seja realizado por meio do compartilhamento de experiências. 2. **Exteriorização**: converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito, cujo processo traduz o conhecimento tácito em conceitos explícitos, por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos. 3. **Combinação**: converte conhecimento explícito em conhecimento explícito, cujo processo reúne conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes de informação. 4. **Internalização**: converte conhecimento explícito em conhecimento tácito, cujas experiências adquiridas em outros

¹ Processo SECI se refere às iniciais dos termos em inglês: *Socialization*; *Externalization*; *Combination*; *Internalization*. Na língua portuguesa: socialização, externalização, combinação e internalização.

modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos, consolidando os modelos mentais ou as rotinas de trabalho comuns (Figura 1).

Figura 1 – Processo SECI de Nonaka e Takeuchi.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

A denominada espiral do conhecimento se caracteriza por ser um processo que se alimenta ciclicamente, ou seja, quando os indivíduos compartilham conhecimentos, podem criar “novos” conhecimentos e, assim, o processo gera uma dinâmica sem fim. Desenvolver nos sujeitos organizacionais, competências e habilidades individuais e coletivas é fundamental, visto que necessitam apropriar informações e experiências, bem como precisam compartilhar o “novo” conhecimento gerado.

Vale destacar novamente que o desenvolvimento de valores, crenças, ritos e normas são essenciais para se trabalhar as atividades que valorizem o compartilhamento de conhecimentos no ambiente organizacional (VALENTIM, 2013). Ressalta-se, contudo, que o sucesso da implantação da GC somente será efetivo se as pessoas estiverem dispostas a compartilhar seus conhecimentos e a trabalhar em um ambiente em que a informação seja disseminada sistematicamente (KUMARESAN; SWAROOPRANI, 2015).

3 COMPARTILHAMENTO E SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

No ambiente organizacional, as informações e os conhecimentos compartilhados pelos sujeitos organizacionais geram novas informações e conhecimentos. Um aspecto importante se refere ao fato de que nos processos que envolvem o compartilhamento de conhecimento e informação, o sujeito organizacional que transmite seu conhecimento não o está perdendo, ou seja, o conhecimento não é dividido ou subtraído, pois continua com o sujeito que o compartilhou.

Nesse processo, as organizações precisam motivar os sujeitos organizacionais a compartilhar seus conhecimentos, mas isso envolve a quebra de determinados mitos e crenças que não são favoráveis a esse tipo de comportamento organizacional. Nessa perspectiva, é fundamental que a organização utilize métodos, técnicas e instrumentos que auxiliem os processos de GC. Segundo Zapata-Palacios (2004), a comunicação na organização é essencial, assim, é muito vantajoso que a comunicação entre os diferentes setores/áreas que compõem uma organização possa ser efetivada, tanto em relação ao público interno quanto ao externo.

Ressalta-se que há pessoas que detêm mais poder que outras, no que tange ao acesso e ao uso de dados, informações e conhecimento e, assim, podem usar esse privilégio para inibir o compartilhamento entre seus subordinados ou pares, pois podem acreditar que, ao compartilhar conhecimento, perdem poder, *status* e influência no ambiente organizacional. Nesse intuito, a organização deve desenvolver ações voltadas ao mapeamento do conhecimento dos sujeitos organizacionais, pois, a partir disso, pode evidenciar as competências individuais e grupais que contribuam efetivamente para o compartilhamento de conhecimento. Na organização, é essencial obter uma visão geral do coletivo, porquanto pessoas, infraestrutura e tecnologias estão inter-relacionadas.

Nesse aspecto, a GC está diretamente relacionada à capacidade de a organização coletar, organizar e compartilhar conhecimento, isto é, deve estar orientada para a aprendizagem organizacional (YANG, 2006). É necessário que os sujeitos organizacionais se sintam motivados para aprender e gerar conhecimento no âmbito organizacional. A GC apresenta várias possibilidades de implementação e uso. Envolve a compreensão de processos complexos, pois o conhecimento pode ser descrito como a transformação de uma informação somada às experiências anteriores, vivenciadas pelo sujeito organizacional (CORSATTO; HOFFMANN, 2013).

As organizações necessitam estar preparadas para implantar a gestão do conhecimento. O indivíduo que atua em uma organização deve ser motivado a compartilhar seu conhecimento. Entretanto, se não for motivado, não terá razões para compartilhá-lo (COSTA; GOUVINHAS, 2004).

Não planejar a implantação da GC pode causar danos para a organização como, por exemplo, desconfiança, medo e insegurança, gerando um contexto oposto ao que a GC requer (DEL-SAZ, 2001).

Desse modo, existe um grande esforço dos gestores organizacionais, no que diz respeito à adoção de modelos de GC que, de fato, possam ser implantados na sua totalidade. Quando a GC ocorre nas organizações de modo não planejado, pouco pode ser extraído em prol da organização, por isso, ela deve ocorrer a partir de um planejamento sistemático, para que efetivamente possa contribuir para o desenvolvimento organizacional (SCHARF, 2007).

A GC pode ser implementada a partir do uso de métodos e técnicas, cujo propósito é fomentar o compartilhamento do conhecimento individual ao coletivo organizacional e vice-versa, visto que a aprendizagem e a capacidade de realização aumentam (BATISTA, 2013). Para a implantação ser eficaz, é necessário um conjunto de pessoas que se dedique a realizar as tarefas que são necessárias à sua implantação.

Existem alguns métodos que podem ajudar a tornar a implantação da gestão do conhecimento mais dinâmica e fácil (VALENTIM, 2013). Entre eles, podem-se destacar:

Os programas de competência em informação são métodos interessantes que podem ser aplicados no âmbito da gestão do conhecimento [...] direcionados ao desenvolvimento de competências em informação proporcionam aos sujeitos organizacionais: a capacidade de reconhecer as necessidades informacionais e formular questões; capacidade de identificar, acessar, buscar, pesquisar e localizar informação em qualquer mídia; capacidade de organizar, analisar e avaliar informação; capacidade de usar eficazmente informação para uma aplicação prática e para solucionar problemas; capacidade de apropriar-se de informação para gerar novos conhecimentos, aprender a aprender (VALENTIM, 2013, p. 75).

Ainda de acordo com essa autora, a GC pode ser compreendida como um modelo de gestão que visa desenvolver nos sujeitos organizacionais o hábito de compartilhar e socializar parte do conhecimento gerado por elas. A partir da literatura analisada, apresentam-se os autores mais relevantes quanto aos estudos sobre GC (Quadro 1), com um panorama de seus países de origem (Gráfico 1).

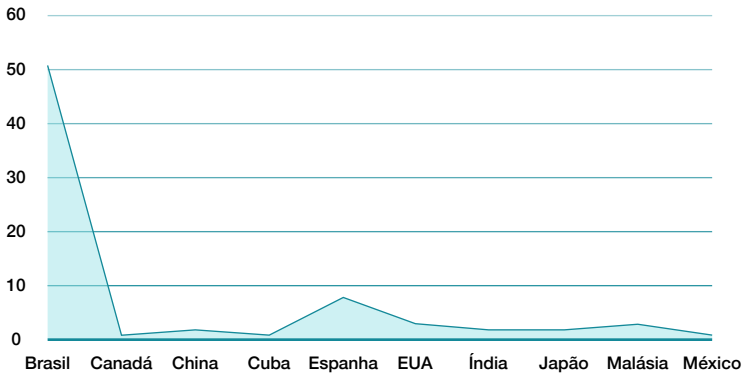
Quadro 1 – Autores que pesquisam sobre gestão do conhecimento.

Ano	Autores
2003	CHOO, Chun Wei
2004	COSTA, Paulo Eduardo de Carvalho e GOUVINHAS, Reidison Pereira
2004	SILVA, Sérgio Luís
2004	ZAPATA-PALACIOS, Leila Fabiola
2006	YANG, Jie
2007	CABRAL VARGAS, Brenda
2007	CASTILLO, José Manuel Salazar e AZKUENAGA, Xabier Zarandona
2007	LEITE, Fernando César Lima e COSTA, Sely Maria de Souza
2007	SCHARF, Edson Roberto
2007	SILVA, Sérgio e ROZENFELD, Henrique
2008	ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de
2008	KUMARESAN, Chidambarathan
2008	PÉREZ-MONTORO-GUTIERREZ, Mario
2008	SILVA, Heide Miranda da; VALENTIM, Marta Lígia Pomim
2008	VALENTIM, Marta Lígia Pomim
2009	HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado

2009	MIRANDA, Angélica Conceição Dias; FACHIN, Gleisy Regina Bories e SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos
2009	PONJUÁN DANTE, Glória
2010	ALVARES, Lilian; BAPTISTA, Sofia Galvão e ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de
2010	GARCIA, Cristiane Luiza Salazar e VALENTIM, Marta Lígia Pomim
2010	LOPES, Elaine Cristina e VALENTIM, Marta Lígia Pomim
2010	MOLINA, Letícia Gorri
2011	ALMEIDA, Jobson Louis Santos de; DUARTE, Nóbrega Emeide
2012	MARTINS, Camila Quaresma
2012	RODRIGUES, Charles Rodrigues; DROESCHER, Fernanda Dias
2013	BARBOSA, Ricardo Rodrigues
2013	BARRANCOS, Jacqueline Echeverría e DUARTE, Emeide Nóbrega
2013	BASTOS, Carlos Alberto Malcher; BRUNO, Ana Cristina Martins; REZENDE, Luiziana Silveria de
2013	BATISTA, Fábio Ferreira
2013	BEM, Roberta Moraes de; COELHO, Christiane Coelho de Souza Reinisch
2013	CORSATTO, Cassia Aparecida e HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado
2013	VALENTIM, Marta Lígia Pomim
2015	AMARANTE, Erik Paixão
2016	BAKAR, Abu Hassan Abu; YUSOF, Mohamad Nizam; TUFAIL, Muhammad Assim; VIRGIYANTI, Wiwied

Fonte: Elaboração própria (2018).

Gráfico 1 – Países de origem dos autores citados.



Fonte: Elaboração própria (2018).

No Quadro 2, apresentam-se os conceitos sobre GC.

Quadro 2 – Conceitos sobre gestão do conhecimento.

Ano	Autores	Conceitos
2004	Silva	“Visão coesa e integrada de gestão do conhecimento em processos empresariais da organização, em sintonia com suas estratégias para a competitividade, aplicadas em modelos de gestão para troca de conhecimentos nas empresas” (SILVA, 2004, p. 143).
2006	Yang	“O ponto-chave da gestão do conhecimento é cultivar o conhecimento tácito dos indivíduos e transformá-lo em um ativo para a empresa, em vez de manter-se à frente de tais indivíduos. Portanto, o desenvolvimento de uma variedade de ferramentas para gestão do conhecimento, a criação e efetiva transferência de conhecimento, aquisição de conhecimento, contribuição para a base de conhecimento organizacional, criar um conhecimento orientado ao ambiente e promover a inovação e promoção representam estratégias eficazes para gerir o conhecimento” (YANG, 2006, p. 125, tradução nossa).

2007	Cabral Vargas	“A gestão do conhecimento é um conceito novo que é usado para fazer ativos intelectuais trabalhadores e membros do pessoal das organizações em forças altamente produtivos fornecendo novo poder e o valor da concorrência” (CABRAL VARGAS, 2007, p. 16, tradução nossa).
2007	Castillo e Azkuenaga	“A gestão do conhecimento tem a capacidade de regenerar o conhecimento e provocar a aprendizagem” (CASTILLO; AZKUENAGA, 2007, p. 2, tradução nossa).
2007	Leite e Costa	“[...] refere-se ao planejamento e controle de ações (políticas, mecanismos, ferramentas, estratégias e outros) que governam o fluxo do conhecimento, em sua vertente explícita – engloba práticas da gestão da informação – e em sua vertente tácita)” (LEITE; COSTA, 2007, p. 102).
2008	Alvarenga Neto	<p>“A gestão do conhecimento teve suas origens na Gestão de Recursos Informativos (GRI), que procurava projetar e implementar modelos de gestão com base na integração entre administração, ciência da computação e ciência da informação” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 39).</p> <p>“[...] um dos objetivos da gestão do conhecimento organizacional compreendida também como gestão para o conhecimento, capacitação para o conhecimento ou promoção do conhecimento é favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponíveis” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 38).</p>
2008	Kumaresan	“É uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificação e partilha de todos os ativos de conhecimento de uma organização, incluindo conhecimentos desarticulada e experiências residente em trabalhadores individuais. Em outras palavras, está aproveitando o que você sabe. Ela envolve a identificação e análise do conhecimento disponível e necessário, e planejamento subsequente e controle das ações para desenvolver ativos de conhecimento, de modo a cumprir os objetivos organizacionais” (KUMARESAN, 2008, p. 14, tradução nossa).

2008	Pérez-Montoro-Gutiérrez	<p>“A gestão do conhecimento é entendida como uma disciplina que se encarrega do estudo da implementação de sistemas cujo principal objetivo é identificar, capturar e compartilhar sistematicamente o conhecimento envolvido dentro de uma organização, de forma que possa ser convertido em valor para a organização” (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008, p. 63, tradução nossa).</p> <p>“A gestão do conhecimento na organização pode ser entendida como uma disciplina que se encarrega de estudar a implantação de sistemas cujo principal objetivo é que todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização pode transforma-se e converter sistematicamente, o conhecimento organizacional, permitindo que o conhecimento individual aumente e a organização seja favorecida com esse conhecimento, e seus objetivos sejam alcançados” (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008, p. 63, tradução nossa).</p>
2008	Silva e Valentim	<p>“A gestão do conhecimento objetiva contribuir para a melhoria do desempenho dos colaboradores da organização, cuja consequência certamente será positiva no que tange a melhoria das atividades organizacionais, dos relacionamentos entre as pessoas, do compartilhamento, da construção de conhecimento individual e coletivo, do crescimento organizacional, da competitividade, entre outros aspectos” (SILVA; VALENTIM, 2008, p. 173).</p>
2008	Valentim	<p>“A gestão da informação e a gestão do conhecimento atuam no intuito de diminuir situações ambíguas e com alto índice de incerteza, possibilitando às pessoas da organização o acesso e o uso de informações que agirão sobre essas situações” (VALENTIM, 2008, p. 23).</p>
2009	Miranda, Fachin e Santos	<p>“O acesso à rede mundial de computadores tem possibilitado a todos, indistintamente, o alcance a uma grande gama de dados, informações e conhecimento” (MIRANDA; FACHIN; SANTOS, 2009, p. 247).</p>
2010	Garcia e Valentim	<p>“A gestão do conhecimento utiliza um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para realizar a sistematização e compartilhamento do conhecimento, bem como para tornar o ambiente propício para geração e uso do conhecimento” (GARCIA; VALENTIM, 2010, p. 217).</p>

2010	Lopes e Valentim	“A gestão do conhecimento envolve todos os ambientes onde as informações de cunho importante são produzidas, coletadas, utilizadas e apresentadas ao mercado, onde desenvolve relações entre os profissionais, o mercado e investidores” (LOPES; VALENTIM, 2010, p. 171).
2010	Molina	“É necessário que a gestão do conhecimento seja entendida como uma visão sistêmica e complexa, considerando o sujeito em sua totalidade, ou seja, como ser cultural, social, cognitivo etc.” (MOLINA, 2010, p. 123).
2011	Almeida e Duarte	“Falar em gestão do conhecimento é falar em aprendizagem organizacional, compartilhamento de informações e conhecimento, comunidades de prática, criatividade, inovação, colaboração, capital intelectual, aprendizagem, entre outros conceitos práticos e aplicáveis aos mais variáveis ambientes” (ALMEIDA; DUARTE, 2011, p. 40).
2012	Martins	“O presente estudo consiste no levantamento das inovações em produtos e serviços criados em bibliotecas universitárias, buscando como referência a gestão do conhecimento, de forma que, através deste levantamento, outras instituições possam conhecer o que está sendo feito para atrair usuários e manter os espaços de informação mais atrativos aos seus clientes” (MARTINS, 2012, p. 11).
2012	Rodrigues e Droscher	“A gestão do conhecimento tem sido objeto de estudo, principalmente em contexto organizacionais, devido à necessidade de as organizações precisarem inovar constantemente no mercado em que atuam” (RODRIGUES; DROESCHER, 2012, p. 25).
2013	Barrancos e Duarte	“[...] existe realmente diferença entre GC e inteligência. Ambas as funções têm como objetivo proporcionar a informação e o conhecimento certos à pessoa certa no momento certo. Em muitos casos, a diferença pode ser pouco mais do que de perspectiva, é uma questão de como satisfazer da melhor maneira as necessidades imediatas da empresa” (BARRANCOS; DUARTE, 2013, p. 110).

2013	Bastos, Bruno e Rezende	<p>“A gestão do conhecimento é facilitada se a gestão da informação estiver bem estruturada na organização e que os dois conceitos, GI e GC, beneficiam-se mutuamente e juntos contribuem para que a organização cresça e aprenda continuamente, pois muitas empresas são fortemente dependentes da informação, sendo insumo de trabalho” (BASTOS; BRUNO; REZENDE, 2013, p. 30).</p> <p>“[...] a GI é a base para que a GC seja implementada, <i>software</i> e <i>hardware</i> vão fornecer uma plataforma para a GI, que por sua vez subsidiará a GC. Assim sendo, a gestão da informação e a gestão do conhecimento devem atuar em conjunto e se apoiarem mutuamente, uma alimenta a outra. Quando a GI e a GC são implantadas adequadamente, os dois modelos de gestão podem resolver questões críticas da organização, e serem eficazes para a resolução de problemas” (BASTOS; BRUNO; REZENDE, 2013, p. 32).</p> <p>“A GC, portanto, envolve, não apenas a gestão do conhecimento explícito, mas também, a gestão do conhecimento tácito (das experiências, competências, habilidades) e, por isso, refere-se, também, a gestão das pessoas” (BASTOS; BRUNO; REZENDE, 2013, p. 28).</p> <p>“A gestão do conhecimento contribui para que os conhecimentos individuais sejam localizados e formalizados, para que possam ser compartilhados, estimulando a inovação e a criação de conhecimentos novos organizacionais, mantendo a empresa atualizada e capacitada para o cumprimento de sua missão” (BASTOS; BRUNO; REZENDE, 2013, p. 28).</p> <p>“A GC é o processo sistemático de capturar as experiências individuais ou coletivas de uma organização e torná-las acessíveis para aqueles que dela necessitem ou possa ser útil. A GC envolve maximizar o valor da informação e convertê-la em conhecimento, contribuindo para a tomada de decisão” (BASTOS; BRUNO; REZENDE, 2013, p. 31).</p>
2013	Bem e Coelho	<p>“[...] a GC tem foco nas pessoas, preocupação com o pensamento crítico, a inovação, as relações, a exposição de ideias, padrões, competências e incentivo à aprendizagem e partilha de experiências” (BEM; COELHO, 2016, p. 18).</p>

2015	Amarante	“A gestão do conhecimento (GC) aparece nesse cenário como um processo de suma importância para o crescimento organizacional, adquirindo relevância como algo estratégico e sua proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes acabam por criar uma disposição favorável para o aprendizado constante e a valorização do capital intelectual nas organizações” (AMARANTE, 2015, p. 20).
2016	Bakar <i>et al.</i>	“A gestão do conhecimento é uma estratégia importante que influencia os benefícios da organização, no que diz respeito a inovação, desempenho organizacional e vantagem competitiva” (BAKAR <i>et al.</i> , 2016, p. 740, tradução nossa).

Fonte: Elaboração própria (2018).

Existem muitos conceitos e definições que tratam tanto da gestão do conhecimento nas organizações quanto do seu papel para tornar a empresa inovadora e competitiva. A partir da análise e dos estudos sobre os conceitos relacionados à gestão do conhecimento, evidencia-se que a GC propicia um ambiente de oportunidades para todos os sujeitos organizacionais.

Contudo, os estudos da área necessitam aprofundar os conceitos sobre “informação” e “conhecimento”, uma vez que se constituem a base para a realização da gestão da informação e da gestão do conhecimento. Assim, verificar a fidedignidade das informações e a consistência dos conhecimentos gerados a partir delas é fundamental, de modo que o compartilhamento de informações e conhecimentos no ambiente organizacional possa, de fato, contribuir para o desenvolvimento dos sujeitos organizacionais e da própria organização.

Evidencia-se que o compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional gera um ambiente proativo, propiciando à organização gerar diferenciais competitivos para atuar no mercado. Também se observa que o compartilhamento de

conhecimento gera um ambiente criativo que, por sua vez, pode gerar inovação. O compartilhamento de conhecimento propicia novas ideias, aprendizagem, criatividade e inovação, ou seja, a socialização de conhecimento favorece o crescimento do indivíduo e da organização como um todo.

A partir da análise dos conceitos sobre gestão do conhecimento, pode-se perceber que não é fácil implementar essa atividade nas organizações. Para tanto, é necessário que o gestor esteja empenhado em alinhar esse modelo de gestão aos objetivos da organização, bem como esteja disposto a enfrentar os problemas oriundos da adoção desse modelo. É preciso ter determinação para quando for implementado, de modo que, pouco a pouco, os sujeitos organizacionais percebam a importância dessa atividade para o coletivo organizacional. Todos os sujeitos organizacionais necessitam compartilhar os próprios conhecimentos. Assim, são necessários a compreensão e o empenho de todos para que a GC funcione em prol e em benefício de todos.

A partir da aplicação do método Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009), mais especificamente da técnica Análise Categorical, definiram-se as seguintes categorias de análise: 1) apropriação da informação para construção do conhecimento (Quadro 3); 2) compartilhamento e socialização do conhecimento (Quadro 4); 3) modelos e métodos de gestão do conhecimento (Quadro 5).

Quadro 3 – Apropriação da informação para a construção do conhecimento

Ano	Autores	Enfoque
2003	Choo	<p>“A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação” (CHOO, 2003, p. 27).</p> <p>“O conhecimento é construído quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito [...], e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito” (CHOO, 2003, p. 37).</p> <p>“O conhecimento tácito é constituído do <i>know-how</i>, dos <i>insights</i> e intuições que um sujeito organizacional tem depois de estar imerso em uma atividade por um longo período de tempo” (CHOO, 2003, p. 37).</p> <p>“[...] a construção do conhecimento é conquistada quando se converte o conhecimento tácito [interno aos indivíduos], em conhecimento explícito [externo aos indivíduos] de modo que a organização possa explorar”. É importante destacar que cada indivíduo adquire conhecimento diferentemente de outro, da mesma maneira o conhecimento que foi compartilhado por algum indivíduo não será o mesmo quando compartilhado por outro indivíduo” (CHOO, 2003, p. 52).</p>
2007	Castillo e Azkuenaga	<p>“De modo que a organização trabalhe com os conhecimentos internos e externos à organização, a gestão do conhecimento serve para tornar acessível o conhecimento necessário para todos os membros organização, para melhorar a base de conhecimentos ou ações da empresa e desenvolver a sua capacidade de inovação” (CASTILLO; AZKUENAGA, 2007, p. 4, tradução nossa).</p>
2007	Scharf	<p>“[...] ressalta que no âmbito das [...] organizações competitivas, o conhecimento só é pertinente se for compartilhado. Nesse sentido, enquanto individualizado, o conhecimento vale para quem o tem, quando compartilhado, vale para o crescimento da organização” (SCHARF, 2007, p. 104).</p>

2008	Pérez-Montoro-Gutiérrez	“Esses novos conhecimentos individuais obtidos são extremamente importantes. Por um lado, permitem a estes sujeitos melhorar de forma direta suas contribuições particulares para a própria organização. E, por outro, de forma indireta, podem alimentar de novo o sistema de gestão do conhecimento e, mediante a aplicação das operações adequadas, terminam por acontecer o aumento total do conhecimento corporativo envolvido no cenário da organização” (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008, p. 72, tradução nossa).
2010	Molina	“As organizações do conhecimento partem do princípio de que a informação tratada e inserida em sistemas de informação pode ser acessada, sendo contextualizada pelo usuário e, de acordo, com os conteúdos e as experiências internalizados, possibilita a geração e a construção de novos conhecimentos” (MOLINA, 2010, p. 129).
2013	Barbosa	“Existe a visão de que a informação e o conhecimento constituem importantes recursos para o funcionamento das organizações”, por isso mesmo colaborar significa trabalhar junto e, isso, é importante para o ambiente organizacional, isto é, é fundamental a colaboração de todos” (BARBOSA, 2013, p. 82).
2013	Barrancos e Duarte	“O conhecimento é o bem mais valioso da mente humana, que precisa ser sistematizado, contextualizado e compreendido. É por isso que o conhecimento e a informação são fundamentais para a gestão do conhecimento, porquanto são elementos que alicerçam a dinâmica existente no ambiente organizacional que, por sua vez, advém dos sujeitos organizacional” (BARRANCOS; DUARTE, 2013, p. 111).
2013	Bastos, Bruno e Rezende	“[...] o conhecimento resulta da análise de informações e se expande e se enriquece, tendo como matéria prima a informação” (BASTOS, BRUNO; REZENDE, 2013, p. 29). “A informação é matéria prima de todos os processos. É preciso que as informações relevantes estejam organizadas e disponíveis para a análise e tomada de decisões e que as pessoas envolvidas estejam devidamente autorizadas a acessar a informação útil e capacitadas para dela fazer bom uso” (BASTOS, BRUNO; REZENDE, 2013, p. 28).

2013	Valentim	“[...] gestão do conhecimento, compreendida como uma gestão integrada que busca mapear os fluxos informais, e desenvolver nas pessoas um comportamento voltado a apropriação de informação, o compartilhamento e a socialização de conhecimento, visando a troca e, portanto, a construção de novos conhecimentos em ambientes organizacionais” (VALENTIM, 2013, p. 69).
2016	Bakar <i>et al.</i>	“O conhecimento que os indivíduos carregam consigo, é valioso para a organização, principalmente para o crescimento da mesma. O desempenho da organização é sempre melhor quando ocorre a integração e a gestão do conhecimento sistemática” (BAKAR <i>et al.</i> , 2016, p. 736, tradução nossa).

Fonte: Elaboração própria (2018).

O conhecimento individual de cada sujeito organizacional alimenta todos os processos e a própria estrutura da organização, fazendo com que o ciclo de conhecimentos e experiências trocados seja realizado a todo o momento, para que a organização esteja constantemente crescente e inovando. Muitos autores seguem a mesma linha de raciocínio, evidenciando como o papel do conhecimento e da informação são importantíssimos para a efetiva consolidação da gestão do conhecimento (Quadro 4).

Quadro 4 – Compartilhamento e socialização do conhecimento.

Ano	Autores	Enfoque
2007	Cabral Vargas	“A biblioteca pode classificar os usuários por meio de perfis de interesse e, assim, estabelecer canais de comunicação entre os usuários que possuam interesses semelhantes, de modo que possam trocar ideias e perspectivas [...]” (CABRAL VARGAS, 2007, p. 18, tradução nossa).

2008	Pérez-Montoro-Gutiérrez	“Um ponto importante da gestão do conhecimento é que todo conhecimento criado na organização pode ser convertido em valor para a mesma, facilitando o ambiente para os membros organizacionais. Quando o conhecimento é compartilhado e acessado pelos membros da organização, a mesma produz um valor grande, ou seja, todo conhecimento vai ser útil em algum momento” (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008, p. 63, tradução nossa).
2009	Ponjuán-Dante	“A gestão do conhecimento vai promover soluções integradas e colaborar para a criação, captura, organização, acesso e uso de ativos de informação de uma organização. Esses ativos incluem as bases de dados, os documentos, e mais importante, as capacidades e experiências dos membros. A gestão do conhecimento não é um fim em si mesma, mas um meio para alcançar os objetivos. Sua implantação deve responder a uma estratégia corporativa adequada ao ambiente atual, caracterizada por ser muito mutável, por sua abundância de informações e oportunidades, bem como pela limitação de recursos e aumento significativo em investimento em funcionários e informações” (PONJUÁN-DANTE, 2009, p. 76, tradução nossa).
2010	Álvares, Baptista e Araújo Júnior	“[...] as iniciativas de compartilhamento da informação e do conhecimento são essenciais para à inovação e à competitividade organizacional” (ÁLVARES, BAPTISTA; ARAÚJO JÚNIOR, 2010, p. 236).
2013	Barbosa	“[...] o compartilhamento do conhecimento constitui um dos aspectos mais delicados da gestão do conhecimento. Compartilhar informação e conhecimento pode atuar também como uma forma de resolver problemas e como veículo de aprendizagem e inovação” (BARBOSA, 2013, p. 82). “O compartilhamento do conhecimento em organizações pode ser promovido, por meio de processos informais, no âmbito das chamadas comunidades de práticas” (BARBOSA, 2013, p. 85). “Comunidades de prática são essencialmente fóruns de compartilhamento de informação e de conhecimento em contextos organizacionais ou supra organizacionais” (BARBOSA, 2013, p. 85).

2013	Batista	“O conhecimento deve ser compartilhado, de modo que possa ser apropriado por outra pessoa que dele necessite e, assim, ser aplicado para gerar os resultados esperados”. Segundo este autor, quanto mais o indivíduo compartilha seus conhecimentos, mais favorece o coletivo organizacional, pois traz novas aprendizagens” (BATISTA, 2013, p. 53).
2016	Bakar <i>et al.</i>	“O conhecimento é um recurso que ajuda a estimular e apoiar o desempenho do crescimento de uma empresa. A empresa é percebida a ser mais bem-sucedida, quando os funcionários aprendem rapidamente e aplicam os conhecimentos adquiridos mais rapidamente do que os concorrentes. Consequentemente, a empresa precisa ter a capacidade de melhorar as habilidades existentes e explorar e dominar novos, para obter ou manter uma vantagem competitiva” (BAKAR <i>et al.</i> , 2016, p. 739, tradução nossa).

Fonte: Elaboração própria (2018).

Observa-se que o compartilhamento e a socialização de conhecimento e informação no ambiente organizacional são uteis e necessários para todos os indivíduos, mesmo que não seja utilizado no momento em que o compartilhamento ocorre, mas poderá ser utilizado no futuro, ao surgir uma necessidade/demanda.

Quadro 5 – Modelos e métodos de gestão do conhecimento.

Ano	Autores	Enfoque
2004	Costa e Gouvinhas	“Na gestão do conhecimento tudo gira em torno dos sujeitos organizacionais, do “trabalhador do conhecimento”, do colaborador da organização que detém o conhecimento crucial para a vantagem competitiva, seja sobre o mercado em que atua, ou seja, sobre os clientes” (COSTA; GOUVINHAS, 2004, p. 4812). “Não tem fundamento gastar tempo e dinheiro na implementação da gestão do conhecimento sem primeiro saber se as organizações (as pessoas) estão de fato preparadas, ou seja, sem antes analisar a questão cultural” (COSTA; GOUVINHAS, 2004, p. 4817).

2007	Castillo e Azkuenaga	“Dentro da própria gestão do conhecimento, existem alguns objetivos sendo esses: flexibilidade, aprendizagem, redução de custos, eficiência organizacional, inovação, melhoria contínua, produtividade e competitividades. Através desses objetivos, é necessário que se use o conhecimento disponível para desenvolver novas oportunidades de negócio para a empresa aprendizagem” (CASTILLO; AZKUENAGA, 2007, p. 7, tradução nossa).
2007	Scharf	“[...] pode-se compreender a gestão do conhecimento como um conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento organizacional, cujo objetivo é desenvolver diferenciais competitivos sustentáveis, por meio da criação de valor” (SCHARF, 2007, p. 93). “A gestão do conhecimento é um processo que permite a inovação e a expansão dos negócios através da criação de valor pelo conhecimento organizado. Passa pelo estudo, discussão e compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e entende o conhecimento como o ativo mais importante das empresas” (SCHARF, 2007, p. 93).
2007	Silva e Rozenfeld	“[...] a GC não apresenta apenas só uma perspectiva ou escola de pensamento focalizando sua estruturação” (SILVA; ROSENFELD, 2007, p. 151).
2008	Pérez-Montoro-Gutiérrez	“Os objetivos da gestão do conhecimento estão centrados nos processos relacionados com o armazenamento, tratamento e difusão do conhecimento explícito que se encontra representado nos documentos. Já a gestão do conhecimento se encarrega de converter todo o conhecimento em conhecimento corporativo e difundi-lo de forma adequada. Principalmente se ocupando das decisões pragmáticas e estratégias relativas a criação, identificação, captura, armazenamento e difusão do conhecimento integrado em uma organização” (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008, p. 95, tradução nossa).
2009	Ponjuán Dante	“Gestão do conhecimento é um processo sistemático e integrador de coordenação das atividades de aquisição, criação, armazenamento e comunicação do conhecimento tácito e explícito por indivíduos e grupos com o objeto de ser mais efetivos e produtivos em seu trabalho e cumprir com os objetivos e metas da organização” (PONJUÁN DANTE, 2009, p. 14, tradução nossa).

2009	Hoffmann	<p>“A gestão do conhecimento é um modelo de gestão voltado à aprendizagem organizacional, cujos métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas podem ser aplicados para que se desenvolvam competências nas pessoas para a geração, compartilhamento, uso e apropriação de informação e conhecimento no ambiente organizacional” (HOFFMANN, 2009, p. 22).</p>
2010	Garcia e Valentim	<p>“Os mapas de conhecimento se constituem em uma valiosa ferramenta da gestão do conhecimento, cuja aplicação na sistematização do conhecimento existente nas organizações é eficaz. Além disso, podem ser aplicados para facilitar o compartilhamento e a externalização de conhecimento dos indivíduos organizacionais” (GARCIA; VALENTIM, 2010, p. 225).</p>
2010	Molina	<p>“O estudo da gestão do conhecimento em portais corporativos se faz necessário, visto que esse tipo de gestão possibilita trabalhar a informação com valor agregado, podendo auxiliar enormemente a organização, quanto ao acesso, recuperação e disseminação da informação, assim como na construção de conhecimento por parte de seus colaboradores” (MOLINA, 2010, p. 16).</p>
2013	Barbosa	<p>“Uma efetiva gestão da informação e do conhecimento em organizações requer uma clara distinção entre compartilhamento e colaboração, uma vez que boa parte do conhecimento relevante não se encontra registrado e sim na cabeça das pessoas. Portanto, a ausência de um clima que favoreça e estimule o compartilhamento irá limitar as possibilidades de se potencializar o uso do conhecimento organizacional” (BARBOSA, 2013, p. 85).</p>
2013	Bastos, Bruno e Rezende	<p>“Quanto mais se expandem as práticas de GC nas organizações, maior é a necessidade de suporte da tecnologia da informação de alto nível, e, neste caso, maior a coordenação requerida da GI a GC precisa da teoria da GI e de seu suporte técnico para se estabelecer” (BASTOS; BRUNO; REZENDE, 2013, p. 32).</p> <p>“Parte-se do entendimento da situação atual para planejar o que se deseja no futuro e determinar as ações necessárias à mudança. Primeiramente, é necessário saber onde a organização encontra-se em termos de maturidade, o que significa realizar uma análise de sua situação atual com base nas variáveis explicativas mais importantes para a GI e a GC” (BASTOS; BRUNO; REZENDE, 2013, p. 32).</p>

2013	Batista	“Na medida em que indivíduos internalizam novos conhecimentos, as equipes de trabalho são também beneficiadas porque aumentam sua capacidade de realização e melhoram seu desempenho. Assim, a organização como um todo também se beneficia e, em muitos casos, a sociedade em geral” (BATISTA, 2013, p. 50).
2013	Corsatto e Hoffmann	“[...] a gestão do conhecimento deve ser entendida como um subprocesso inserido na gestão organizacional de modo sistêmico, integrado e transversal ao ambiente interno” (CORSATTO; HOFFMANN, 2013, p. 21).
2013	Valentim	“Há a necessidade de se trabalhar a cultura, a comunicação e o comportamento das pessoas em relação à geração, compartilhamento e apropriação de informação e conhecimento” (VALENTIM, 2013, p. 69). “[...] os programas de competência em informação devem ser aplicados no âmbito da gestão do conhecimento, pois trabalham as competências dos indivíduos em dois quesitos essenciais para a GC: melhorar a percepção do sujeito organizacional em relação aos dados existentes na organização; desenvolver habilidades para a apropriação de uma informação; melhorar as competências do sujeito organizacional para construir conhecimento e, por último, desenvolver habilidades no sujeito organizacional para compartilhar conhecimento relevante a organização” (VALENTIM, 2013, p. 76).
2015	Amarante	“[...] a GC centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis, tornar o conhecimento tácito em conhecimento explícito e incentivar e criar mecanismos que facilitem aos sujeitos organizacionais o compartilhamento de conhecimentos” (AMARANTE, 2015, p. 22). “[...] as práticas de gestão do conhecimento devem estar alinhadas a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais” (AMARANTE, 2015, p. 26).
2016	Bakar <i>et al.</i>	“O papel da gestão do conhecimento como um mecanismo estratégico, para ajudar de forma eficaz e sistematicamente organizações, tem sido estudado por vários autores. A gestão do conhecimento tem sido associada à inovação, vantagem competitiva, desempenho financeiro e desenvolvimento de produtos” (BAKAR <i>et al.</i> , 2016, p. 739, tradução nossa).

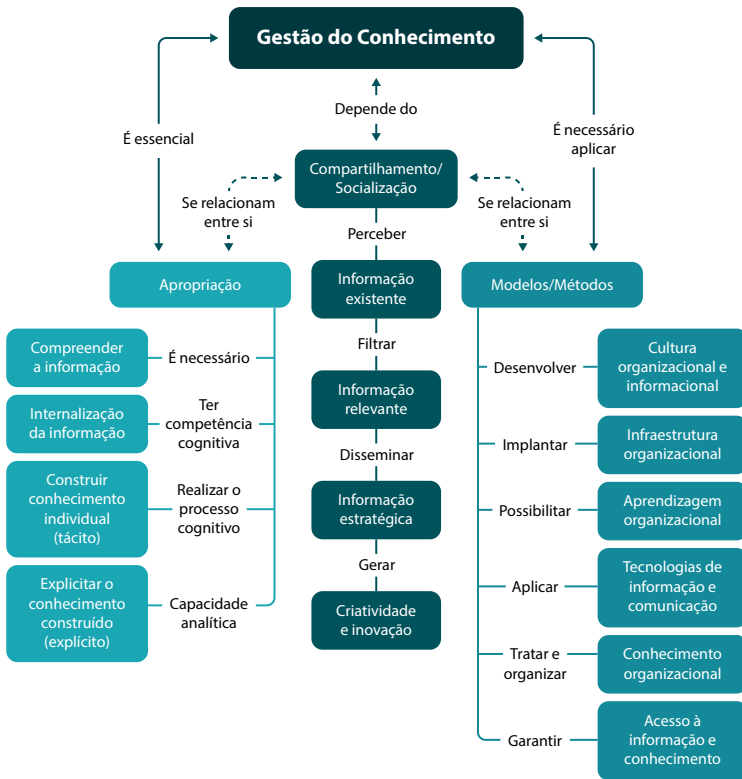
Fonte: Elaboração própria (2018).

Considerando o Quadro 5, para que a GC ocorra, é fundamental analisar outros fatores necessários para a construção de conhecimento no contexto organizacional, entre eles, pode-se destacar o seguinte aspecto: se não houver sujeitos organizacionais preparados para compartilhar conhecimentos e experiências ou se não estiverem dispostos a colaborar, não há como implementar a GC. Quando a organização possui informações relevantes para o negócio organizacional, facilita as ações de GC, tornando-a mais eficiente, de maneira a trazer novas oportunidades e propiciar mais competitividade. Os sujeitos organizacionais são os que realmente podem colaborar para a efetiva gestão do conhecimento, por isso, é necessário que eles estejam constantemente aprendendo, buscando conhecimentos e compartilhando com os outros, pois um indivíduo aprende com o outro.

A organização não deve valorizar disputas, pois elas prejudicam a consolidação da GC no ambiente organizacional. Ao contrário, é necessário que a organização valorize a colaboração, despertando no sujeito organizacional o interesse por buscar novos conhecimentos e compartilhar o que está aprendendo, contribuindo, assim, para gerar um contexto inovador. Para tanto, a organização deve trabalhar a própria infraestrutura e o ambiente organizacional antes de iniciar a implantação da GC. Os gestores que querem que a GC realmente funcione devem ter em mente que a cultura organizacional favorece o compartilhamento e a cooperação entre os sujeitos organizacionais.

No intuito de obter uma sistematização sobre os conceitos de gestão do conhecimento, elaborou-se um mapa conceitual, contendo as categorias anteriormente mencionadas e analisadas (Figura 2).

Figura 2 – Mapa conceitual sobre GC.



Fonte: Elaboração própria (2018).

O mapa conceitual Figura 2 evidencia que a gestão do conhecimento é muito importante para qualquer contexto de trabalho. A gestão do conhecimento está relacionada à informação, pois, somente ao se apropriar de informação, o indivíduo poderá construir conhecimento e, assim, compartilhá-lo com os demais.

As atividades de GC dependem da apropriação da informação para, posteriormente, compreendê-la, internalizá-la e, por

consequente, construir conhecimento, para, então, explicitá-lo, ou seja, é um ciclo dinâmico e complexo. Além disso, é fundamental compartilhar e socializar o conhecimento construído por meio da explicitação. A partir disso, os outros sujeitos organizacionais acessam a informação que existe no contexto organizacional, selecionam/filtram o que é relevante para aplicá-la em uma atividade, tarefa ou, ainda, para gerar criatividade e inovação. Por essa razão, aplicar modelos e métodos de GC facilita sua implantação no ambiente organizacional, visto que abrangem desde a cultura até a infraestrutura organizacional, tornando possível a aprendizagem organizacional de maneira contínua.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo, observou-se que há distintos conceitos relacionados à GC, evidenciando como esse modelo de gestão pode tornar as organizações (privadas ou públicas) um ambiente propício para que os sujeitos organizacionais alinhem a construção de conhecimento aos objetivos e crescimento da organização. Destaca-se que a GI está relacionada diretamente à GC, ou seja, atuam em conjunto, uma vez que uma não existe sem a outra, tanto em termos técnicos quanto em aplicados. A GC propicia espaços para o compartilhamento e a socialização do conhecimento, tornando a organização mais criativa e inovativa, cujo resultado obtido se constitui em diferencial organizacional.

Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento é direcionada aos sujeitos organizacionais, ou seja, a cada indivíduo ou a grupo de indivíduos que pode contribuir com a organização, por meio de seu conhecimento individual e, assim, socializar o que for possível, de modo a possibilitar um ambiente colaborativo. A GC

é uma atividade que visa desenvolver nos sujeitos organizacionais competências para que possam perceber e apropriar informação relevante, compartilhar e socializar o “novo” conhecimento construído, colaborando com o desenvolvimento da organização.

A cultura organizacional pode trazer benefícios significativos tanto para os sujeitos organizacionais quanto para seus *stakeholders*². Nesse processo, é essencial envolver todas as pessoas, as áreas, os departamentos etc. Para tanto, é necessário que a hierarquia seja flexibilizada, para que todos se sintam motivados a criar um ambiente colaborativo.

Ademais, é fundamental mapear os conhecimentos dos sujeitos organizacionais e os valorizar, bem como tornar o espaço propício ao compartilhamento de informações e conhecimentos a fim de gerar diferenciais competitivos e inovação. Vale lembrar que o indivíduo recém-chegado ao contexto organizacional poderá apropriar-se de informação e conhecimento dos demais, de maneira a aprimorar seus conhecimentos aprendidos até então, melhorando e desenvolvendo competências e habilidades para colaborar com a organização.

A capacitação deve ser uma constante, não deve ser aplicada apenas quando um novo indivíduo passa a atuar na organização, ao contrário, essa atividade deve ocorrer de maneira contínua. Assim, evidencia-se que a gestão do conhecimento envolve distintos elementos: estrutura, tecnologia, pessoas, cultura, entre outros.

² *Stakeholders* refere-se a um grupo de pessoas que legitima as ações de uma organização e que tem relação direta ou indireta na gestão e nos resultados da organização. Dessa maneira, o *stakeholder* pode ser afetado positiva ou negativamente, dependendo das políticas e da forma de atuação da organização. Disponível em: <https://www.significados.com.br/stakeholder/>. Acesso em: 15 ago. 2018.

No que diz respeito à atividade de compartilhar conhecimento e de socializá-lo, muitos autores – como Cabral Vargas (2007); Pérez-Montoro-Gutiérrez (2008); Ponjuán-Dante (2009); Álvares, Baptista e Araújo Júnior (2010); Barbosa; Batista; Bakar *et al.* (2016) – trazem conceitos semelhantes enfocando a importância do compartilhamento e da socialização do conhecimento gerado na organização. Segundo esses autores, esse processo propicia benefícios importantes em relação à construção de novos conhecimentos, de inovação e de diferenciais competitivos.

Autores como Choo (2003); Castillo e Azkuenaga (2007); Scharf (2007); Pérez-Montoro-Gutiérrez (2008); Molina (2010); Barbosa (2013); Barrancos e Duarte (2013); Bastos, Bruno e Rezende (2013); Valentim (2005); e Bakar *et al.* (2013) enfatizam a importância da apropriação da informação para a construção de conhecimento, ou seja, o quanto é importante o sujeito organizacional ter competências para apropriar informações relevantes para gerar “novo” conhecimento. Nesse sentido, evidenciam a essencialidade de proporcionar espaços propícios ao compartilhamento e à socialização no ambiente organizacional.

No que tange aos modelos e métodos de gestão do conhecimento, os autores Costa e Gouvinhas (2004); Castillo e Azkuenaga (2007); Scharf (2007); Pérez-Montoro-Gutiérrez (2008); Ponjuán Dante (2009); Hoffmann (2009); Garcia e Valentim (2010); Molina (2010); Barbosa (2013); Bastos, Bruno e Rezende (2013); Batista (2013); Corsatto e Hoffmann (2013); Valentim (2005); Amarante (2015); e Bakar *et al.* (2013) destacam o fato de que, para a gestão do conhecimento ser eficiente e sua implementação ocorrer efetivamente, é fundamental seguir um modelo ou um método para aplicar técnicas, instrumentos e ferramentas que possibilitem a efetiva transformação do ambiente que, muitas vezes, não era propício à GC. A partir da análise da literatura selecionada,

identificaram-se correntes, conceitos e definições sobre gestão do conhecimento no âmbito da área de Ciência da Informação, cujo enfoque evidenciou que a GC é discutida a partir de experiências em contextos empresariais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. L. S. de; DUARTE, E. N. Evolução e tendências das pesquisas em gestão do conhecimento no campo da Ciência da Informação. **Biblionline**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 35-51, 2011. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/10338/6937>. Acesso em: 15 ago. 2018.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual. São Paulo: Saraiva, 2008. 236p.

ÁLVARES, L.; BAPTISTA, S. G.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. **de. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 235-252, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/15124/10437>. Acesso em: 15 ago. 2018.

AMARANTE, E. P. **O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional**: um estudo em uma empresa do setor público de tecnologia da informação. 2015. 56f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/2910/1790>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BAKAR, A. H. A. *et al.* Effect of knowledge management on growth performance in construction industry. **Management Decision**, v. 54, p. 735-749, oct. 2016. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/MD-01-2015-0006>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BARBOSA, R. R. Compartilhamento da informação e do conhecimento: uma revisão da literatura registrada na base Scopus. *In: CIANCONI, R. de B. et al. Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais*. Niterói: EDUFF, 2013. p. 81-106. (Estudos da Informação, v. 3).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009. 281p.

BARRANCOS, J. E.; DUARTE, E. N. Inteligência competitiva no contexto da administração e da ciência da informação: revelações da produção científica. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 107-126, set./dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p107/25959>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BASTOS, C. A. M.; BRUNO, A. C. M.; REZENDE, L. S. de. Gestão da informação e gestão do conhecimento: proposição de um modelo integrador a partir da identificação e gestão dos bens de informação. *In: CIANCONI, R. de B. et al. Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais*. Niterói: EDUFF, 2013. p. 27-45. (Estudos da Informação, v. 3).

BATISTA, F. F. Gestão do conhecimento na administração pública e resultados organizacionais. *In*: CIANCONI, R. de B. *et al.* **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: EDUFF, 2013. p. 47-58. (Estudos da Informação, v. 3).

BEM, R. M.; COELHO, C. C. de S. R. O papel das bibliotecas universitárias na gestão do conhecimento: uma concepção abrangente. **Bibliotecas Universitárias**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 15-32, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://seer.ufmg.br/index.php/revistarbu/article/view/1994/1444>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre, Bookman, 2002. p. 399.

CABRAL VARGAS, B. El papel de las bibliotecas y la educación en la gestión del conocimiento en la sociedad contemporánea. **Revista de Ciencias de la Información**, La Habana, v. 3, n. 6, p. 15-19, 2007. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/10606/>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CÂNDIDO, G. A.; ARAÚJO, N. M. de. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. **Ciência da informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 38-45, set./dez. 2003. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/21/1724>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CASTILLO, J. M. S.; AZKUENAGA, X. Z. Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento. *In*: CONGRESO ANUAL AEDEM, 6, 7 y 8, Madrid, 2007. **Actas** [...] Madrid, 2007. v. 2, p. 1-15. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2527673>. Acesso em: 15 ago. 2018.

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

CORSATTO, C. A.; HOFFMAAN, W. A. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 19-36, set./dez., 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p19/25955>. Acesso em: 15 ago. 2018.

COSTA, P. E. de C.; GOUVINHAS, R. P. Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 24., 2004. **Anais Eletrônicos** [...] Florianópolis, 2004. p. 4811-4818. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0905_0177.pdf. Acesso em: 15 ago. 2018.

DEL-SAZ, M. Á. Gestión del conocimiento: pros y contras. **El Profesional de la Información**, Barcelona, v. 10, n. 4, p. 14-26, abr. 2001. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/19289/>. Acesso em: 15 ago. 2018.

GARCIA, C. L. S.; VALENTIM, M. L. P. Mapas conceituais como ferramenta para a gestão do conhecimento. *In*: VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 217-231.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios de aprender. São Carlos: Compacta, 2009. 188p.

INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 206-220, set./dez. 2009. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/726/643>. Acesso em: 15 ago. 2018.

KOENIG, M. E.D. Intellectual capital and knowledge management. **IFLA Journal**, v. 22, n. 4, p. 299-301, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/034003529602200411>. Acesso em: 15 ago. 2018.

KUMARESAN, C.; SWAROOPRANI, B. S. Analyzing the relationship between organizational culture and knowledge management dimensions in higher educational libraries. **Journal of Librarianship and Information Science**, p. 1-12, dec. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/276061587>. Acesso em: 15 ago. 2018.

KUMARESAN, C. Knowledge management and sharing through interactive web-based e-learning and training opportunities for lifelong learning in developing countries. **Journal of Library & Information Technology**, v. 28, n. 5, p. 13-17, sep. 2008. Disponível em: <http://publications.drdo.gov.in/ojs/index.php/djlit/article/download/210/113>. Acesso em: 15 ago. 2018.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. de S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a07v36n1.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. Governança corporativa e a gestão do conhecimento no contexto empresarial. *In*: VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 171-181.

MARTINS, C. Q. Gestão do conhecimento para serviços de informação: análise de produtos e serviços inovadores em bibliotecas universitárias. **Biblos**: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, Rio Grande (RS), v. 26, n. 1, p. 9-30, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.seer.furg.br/biblos/article/view/2515/2109>. Acesso em: 15 ago. 2018.

MIRANDA, A. C. D.; FACHIN, G. R. B.; SANTOS, R. N. M. dos. Gestão do conhecimento e temas relacionados: uma análise através da base Library and Information Science Abstracts – LISA. **Biblos**: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, Rio Grande (RS), v. 23, n. 1, p. 247-258, 2009. Disponível em: <http://www.seer.furg.br/biblos/article/view/1281/575>. Acesso em: 15 ago. 2018.

MOLINA, L. G. Gestão do conhecimento aplicada aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 123-155.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**: fundamentos, metodología y praxis. Gijón: Trea, 2008. 260p.

PONJUÁN DANTE, G. **Introducción a la gestión del conocimiento**. Vedado: Félix Valera, 2009. 176p.

RODRIGUES, C.; DROESCHER, F. D. Estudo da produção científica em gestão do conhecimento e inovação identificada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). **Biblos**: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, Rio Grande (RS), v. 26, n. 2, p. 9-29, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.seer.furg.br/biblos/article/view/2690/2212>. Acesso em: 15 ago. 2018.

SCHARF, E. R. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing**: como usar conhecimento e ações orientadas para o mercado no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Florianópolis: Visual Books, 2007. 254p.

SILVA, H. M. da; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 268p.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

SILVA, S.; ROZENFELD, H. Proposição de um modelo para avaliar a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos. **Ciência da informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 147-157, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a11v36n1.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

VALENTIM, M. L. P. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. *In*: CIANCONI, R. de B.; CORDEIRO, R. I. N.; ALMEIDA, C. H. M. de. **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**: Estudos da informação. Niterói: EDUFF, 2013. p. 59-79. (Estudos da Informação, v. 3).

VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 268p.

YANG, J. La estrategia de gestión del conocimiento y su efecto en el crecimiento corporativo. **Economía Industrial**, n. 362, p. 123-133, 2006. Disponível em: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/362/123.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

ZAPATA-PALACIOS, L. F. La comunicación interna en la sociedad del conocimiento: gestión clave en las estrategias empresariales e instituciones españolas. **Documentación de las Ciencias de la Información**, Madrid, v. 27, p. 269-275, 2004. Disponível em: <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN0404110269A/19305>. Acesso em: 15 ago. 2018.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO SOB O PRINCÍPIO DA SUSTENTABILIDADE

Emeide Nóbrega Duarte (emeide@hotmail.com)

Marco Antonio Almeida Llarena (llarenaifpb@gmail.com)

Rosilene Agapito da Silva Llarena (lenellarena@gmail.com)

1 PRIMEIRAS PALAVRAS

Na sociedade contemporânea, uma das mais importantes reflexões nos diversos âmbitos sociais emerge a sustentabilidade como fator que articula os princípios econômico, social e ambiental, visando ao desenvolvimento sustentável e responsável pelos contextos organizacionais e sociais. Nessa conjuntura, os processos comunicacionais potencializados pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação (TIC) confirmam, cada vez mais, a necessidade de aprendizagens colaborativas e o compartilhamento do conhecimento em âmbito organizacional, com particular relevância para o domínio e o desenvolvimento de práticas sustentáveis que justifiquem as responsabilidades sociais organizativas (SILVEIRA *et al.*, 2013).

É nesse momento histórico que a sociedade se caracteriza por um estágio de desenvolvimento que detecta o valor estratégico da informação e do conhecimento e o utiliza como sustento de

sua competitividade, dedicando esforços significativos para a criação de novas informações e de novos conhecimentos. Assim, a informação e o conhecimento são caracterizados recursos-chave que integram novo paradigma de desenvolvimento (o da colaboração, o da interatividade e o da participação ativa e sustentável), fortemente baseado na responsabilidade social corporativa, cujos princípios estão na comunicação em rede, nas comunidades de conhecimento e, principalmente, nas aprendizagens colaborativas responsáveis por um todo coletivo, por meio de representações distribuídas no âmbito das atividades organizacionais (ÉBOLI; MANCINI, 2011).

No entanto, mais do que a informação, o conhecimento passa a ser o ativo mais importante do contexto organizacional e demanda a necessidade de condições capacitadoras para sua criação. A isto, insere-se a necessidade de fornecimento de contextos apropriados para a facilitação de atividades colaborativas e em grupo, e para criação e acúmulo de conhecimento.

Ademais, a partir das discussões sobre a disseminação e o uso do conhecimento nas organizações, surge a ideia de “Gestão do Conhecimento” (GC), trazendo perspectivas diferenciadas acerca de seu conceito e aplicação. Entre essas perspectivas, e em meio a tantas discussões acerca da GC, existe certo consenso de que a especificidade tácita do conhecimento apenas é partilhada por meio de contextos sociais de aprendizagem, intimamente ligados a uma prática, estabelecendo, assim, uma função ao conhecimento gerado e partilhado (AGUIAR, 2012).

Nonaka e Takeuchi (1997), assim como Kolb (1997), também entendem que a experiência organizacional observada, refletida e partilhada é o fato gerador do conhecimento. Nesse processo, a observação da experiência concreta, com sua posterior reflexão sobre o seu significado, é indispensável para construção

e sistematização do conhecimento na organização que, de outro modo, seria apresentado de modo disperso e dissociado.

De acordo com Silveira *et al.* (2013), quando esse conhecimento é atribuído de maneira que o seu resultado em forma de produtos, serviços e processos, visa à inter-relação entre as questões econômicas, sociais e ambientais, sua abordagem passa a se basear no enfoque *triple botton line* (TBL) da sustentabilidade, ou seja, no “tripé da sustentabilidade”, explicitado, pela primeira vez, na obra de Elkington (1998). Por meio desse tripé em que as questões econômicas, sociais e ambientais formam a tríplice aliança da sustentabilidade, o conhecimento organizacional volta-se para a aprendizagem colaborativa para fins sustentáveis, cuja função está em fomentar atividades de construção do conhecimento voltadas para objetivos sócio-econômico-ambientais com responsabilidade social. No entanto, ao conhecimento colaborativo agrega-se a necessidade de seu gerenciamento voltando-se aos princípios da sustentabilidade.

Dessa percepção, enfatiza-se a GC como aliada ao processo de aprendizagem colaborativa para a construção do conhecimento, por meio da inclusão de projetos que permitam a identificação, a coleta, a análise, a construção, o compartilhamento e a aplicação prática e sustentável do conhecimento (ESTEBAN NAVARRO; NAVARRO BONILLA, 2003). De acordo com Esteban Navarro e Navarro Bonilla (2003), a GC é percebida, por vezes, na literatura, como mais uma ferramenta necessária para a diferenciação em relação à concorrência e à sobrevivência das organizações, utilizando-se de ferramentas diversas. Para tanto, pode-se fazer uso das bases sustentáveis voltadas para a criação de conhecimento e as tomadas de decisões nas organizações. Além disso, possui o papel de proporcionar um contexto que viabilize a criação do conhecimento, e, quando aplicada em organizacional – por meio

de projetos ou programas que tragam consigo as características de *contextualidade* (de acordo com as peculiaridades), de *sensibilidade* (de acordo com a evolução e as necessidades do entorno das organizações), de *inovação* (supondo mudanças, melhorias e resultados), e de *avaliabilidade* (para mensurar a qualidade do programa em geral e de cada medida em particular) –, torna-se grande aliada aos processos que balizam a construção do conhecimento e sua aplicação para objetivos sustentáveis. Isso leva à hipótese de que, tanto projetos de aplicação de aprendizagem colaborativa sustentável baseada nas teorias da GC como projetos de GC voltados para as práticas sustentáveis de aprendizagem colaborativa e construção do conhecimento organizacional, são úteis para as organizações contemporâneas.

Tido o exposto, o objetivo desta comunicação é expor, por meio de revisão de literatura, as possibilidades de relação entre a sustentabilidade e a GC. Isso porque tal relação ainda é timidamente tratada na literatura científica e a emergência em entendê-la torna-se cada vez mais crescente, já que as demandas sociais por sustentabilidade e a necessidade de gerenciar o conhecimento como fator-chave de produção promovem o desenvolvimento e a competitividade em cenário global.

Para mais bem entender a intenção deste capítulo, o produto desta investigação divide-se em três seções, além da introdutória, quais sejam: a seção que esclarece sobre a GC baseada em princípios sustentáveis; a que versa sobre os caminhos percorridos para a construção desses aportes e; em seguida, aquela que apresenta reflexões acerca dos princípios de sustentabilidade aplicados à GC, baseados na literatura científica minerada.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O processo organizacional de sustentabilidade defendido pelas organizações contemporâneas está baseado na adaptação de suas necessidades às ambientais, de uso/reuso do conhecimento, utilizado como fonte produtora de desenvolvimento social. Essa capacidade de adaptação faz com que o conhecimento promova a sustentabilidade às organizações, no sentido de utilizar os princípios sustentáveis para efetividade de suas responsabilidades sociais, econômicas e ambientais (BODNAR; FREITAS; SILVA, 2016).

De acordo com Boff (2013), esses princípios se baseiam nos 5Rs da sustentabilidade oriundos da nova política ecológica e sustentável proposta pelos desdobramentos da Agenda 21, discutidos durante a realização da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, na ECO 92, acontecida no Rio de Janeiro, e durante o 5º Programa Europeu para o Ambiente e Desenvolvimento, em 1993 (ALKIMIM, 2015). Os princípios (5Rs) são:

- Repensar – refere-se ao exercício em prol da consciência do uso necessário.
- Reduzir – refere-se ao trabalho para o consumo necessário, objetivo e coerente.
- Reusar – trata-se de dar nova utilidade sem mudar a estrutura da matéria.
- Reciclar – relaciona-se à mudança da estrutura da matéria, quando necessário, para a produção de algo novo, de um novo produto, a uma inovação.
- Rejeitar – apresenta consciência ambiental em descarte de produtos, serviços ou processos que não são sustentáveis.

De acordo com Gray (1989), tais princípios aplicados ao uso da informação e do conhecimento podem torná-los potencialmente sustentáveis e passíveis de inovações por meio de compartilhamento e/ou aprendizagem colaborativa. Para o autor, a construção do conhecimento organizacional, balizada pelos discursos de sustentabilidade na sociedade atual, sinaliza conexões com sua gestão, levando à potencialização dos processos comunicacionais, essencialmente via TICs.

Tudo isso demanda uma complexidade amparada em visões holística, sistêmica e interdisciplinar, que geram novas atitudes epistemológicas flexíveis, versáteis e aptas para respostas mais assertivas e adequadas às novas problemáticas emergentes deste contexto atual. Porém, à categoria holística, sistêmica e interdisciplinar agregam-se os princípios relativos ao desenvolvimento sustentável compreendido como aquele que, considerando os erros do passado, procura satisfazer as necessidades das gerações do presente e do futuro, podendo ser aplicado a qualquer princípio social (BOFF, 2013). Ou seja, nas palavras de Scheibe (2004, p. 330), “sustentável é o que pode ser sustentado no interesse da sociedade”.

No entanto, percebe-se que as teorias ligadas à “sustentabilidade” ainda estão muito arraigadas à ideia de desenvolvimento ambiental sustentável, porque a origem do termo está ligada à questão ambiental como natureza física, em especial. A categoria sustentabilidade, geralmente, é discutida, historicamente, considerando uma inestimável contribuição à proteção ambiental e ao desenvolvimento sustentável, auxiliando na conscientização sobre a necessidade de luta contra o desenvolvimento industrial sem limites (BODNAR; FREITAS; SILVA, 2016), o que demanda dizer que também é verdadeiro que a questão ambiental vem sendo modificada pela ação da sociedade, sobretudo a partir

do “desenvolvimento” do modo de produção capitalista com a Revolução Industrial do final do século XVIII (SCHEIBE, 2004).

Embora existam pensamentos contrários ao de Scheibe (2004), é de concordância entre a maioria dos autores que sustentabilidade é um conceito aberto, permeável, ideologizado, subjetivo e relacional (BODNAR; FREITAS; SILVA, 2016), o que torna o termo adaptável às necessidades informacionais, comunicacionais e de conhecimento da sociedade contemporânea, uma vez que são elementos responsáveis pelo desenvolvimento econômico, político, social, educacional etc., e precisam ser refletidos numa dimensão ética, humanista, de maneira a garantir a capacidade de evolução de novas gerações.

Nesse sentido, o conceito de Boff (2013, p. 107) evoca a sustentabilidade como

[...] toda ação destinada a manter as condições energéticas informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida, a sociedade e a vida humana, visando sua continuidade e ainda atender as necessidades da geração presente e das futuras, de tal forma que os bens e serviços naturais sejam mantidos enriquecidos em sua capacidade de regeneração, reprodução e coevolução [...], pode ser aplicável aos diferentes contextos e realidades de uma sociedade complexa como a nossa.

Ademais, uma vertente que merece atenção para o contexto desses aportes, por caracterizar a relação entre conhecimento, sua gestão e os processos organizacionais sustentáveis, é a defendida por Lave e Wenger (1991) por estar voltada para o domínio sustentável da organização. Caracterizada como socioprática, essa abordagem

tem seus limites nos contextos histórico, social e cultural, relacionados a processos de interação social que conduzem à participação das pessoas na vida em sociedade de modo que firme a relação em processos de sustentabilidade para que todos, essencialmente as gerações futuras, usufruam de serviços, produtos, demandas e processos voltados para os bens naturais e renováveis. Em outras palavras, o conhecimento se constrói mediante contextos prático-sociais em colaboração mútua, muitas vezes nas comunidades de prática (CoP), que impulsionam a aprendizagem informal e natural integrada ao trabalho cotidiano e à vida sustentável.

Para os autores, as maiores vantagens, no âmbito sustentável, relacionadas às necessidades do indivíduo e da organização tendem a ser resultantes da aprendizagem situada (*situated learning*) (aquela que atende uma necessidade específica, situada em âmbito específico), assim como da aprendizagem experimental (resultante de experiências e tentativa e erro) e da acidental (por *insight* ou por coincidência) (LAVE; WENGER, 1991).

Nesse contexto de aprendizagens colaborativas e construção e partilha do conhecimento, abarca-se o novo paradigma de modelo de desenvolvimento, o da sustentabilidade, que surge, mais precisamente, ao final do século XX. Para Lave e Wenger (1991), esse modelo de desenvolvimento já surge sendo considerado uma das maiores necessidades da humanidade, mas também trazendo grandes divergências de ideias e conceitos. Ele impõe a adoção de novas posturas relacionadas aos avanços científico e tecnológico, no alcance do crescimento econômico, na inclusão, na igualdade, na coesão social e na sustentabilidade ambiental e de ordem ética, direcionando, assim, um padrão de desenvolvimento hegemônico (AGUIAR, 2012).

De acordo com Scotto, Carvalho e Guimarães (2007, p. 15), os questionamentos sobre esse padrão hegemônico de

desenvolvimento tiveram início a partir das décadas de 1960 e 1970, suscitados pelos integrantes dos movimentos ambientalistas, sobretudo em razão de sua não aceitação do “modelo materialista, bélico, individualista, competitivo e degradador do meio ambiente da sociedade de consumo”. A partir desse cenário, inicia-se um trabalho em busca de um modelo de desenvolvimento sustentável que atenda as necessidades da população presente, assegurando recursos naturais e boa qualidade de vida às gerações futuras.

Embora o conceito de desenvolvimento sustentável tenha sofrido severas críticas ao longo de sua evolução, (sobretudo por ainda prevalecer o sistema capitalista, insustentável por natureza), é lícito afirmar que pode ser considerado um “[...] processo contínuo de melhoria das condições de vida (para parcelas da população mundial), enquanto minimize o uso de recursos naturais, causando um mínimo de distúrbios ou desequilíbrio ao ecossistema” (AGUIAR, 2012, p. 12). Conceitos similares a esse ganharam visibilidade na década de 1980 e estão sendo ampliados a partir daí.

É lícito observar que o termo “desenvolvimento sustentável” foi utilizado, inicialmente, pela União Internacional pela Conservação da Natureza (IUNC) em seus documentos (MONTIBELLER-FILHO, 2004), e ampliado à luz de muitas outras teorias, a exemplo da descrita por Sachs (2002) sobre os critérios básicos de sustentabilidade, demonstrados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Critérios básicos de sustentabilidade

1 Sustentabilidade Social	Obtenção de um patamar razoável de igualdade social; distribuição justa de renda; emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decente; acesso igualitário aos recursos e serviços sociais.
2 Sustentabilidade Cultural	Mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação); capacidade de autonomia para desenvolvimento de um projeto nacional integrado e endógeno (em contrariedade às reproduções servis dos modelos externos); autoconfiança somada com a abertura para o mundo.
3 Sustentabilidade Ecológica	Preservação do capital natural na produção de recursos renováveis; restrição do uso de recursos não-renováveis.
4 Sustentabilidade Ambiental	Respeito à capacidade de tempo para a renovação dos recursos naturais.
5 Sustentabilidade Territorial	Configurações urbanas e rurais equilibradas (eliminação das inclinações urbanas na alocação do investimento público); melhoria do ambiente urbano; superação das diferenças inter-regionais; estratégias de desenvolvimento ambientalmente eficazes para áreas ecologicamente comprometidas (conservação da biodiversidade pelo ecodesenvolvimento).

6 Sustentabilidade Econômica	Desenvolvimento econômico entre setores de forma equilibrada; segurança alimentar; capacidade de modernização constante dos instrumentos de produção; significativo nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; inserção soberana na economia internacional.
7 Sustentabilidade Política (nacional)	Democracia regida nos moldes de apropriação universal dos direitos humanos; desenvolvimento da capacidade do Estado para instaurar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores; destacado nível de coesão social.
8 Sustentabilidade Política (internacional)	No tocante às políticas internacionais, a sustentabilidade passaria pela garantia de paz assegurada pelo fortalecimento da ONU, controle do sistema financeiro internacional, verdadeira cooperação científica e diminuição das disparidades sociais norte-sul.

Fonte: Sachs (2002, p. 38).

Um dado interessante é que, de acordo com Aguiar (2012), somente a partir da década de 1990, as empresas e organizações brasileiras começaram a investir em programas ambientais e sociais objetivando atender as demandas sociais e do (novo) mercado. Isso se deu também por entenderem que o custo financeiro em diminuir o passivo ambiental e gerir conflitos sociais pode ser bem mais elevado do que promover ações responsáveis, preventivas, preservacionistas e conservacionistas (sustentáveis). Com isso, boa parte das organizações passou a investir em conhecimentos que garantam produtos, serviços e processos sustentáveis. As que

ainda não o fazem, correm pela busca dessas ações e de modelos de aplicação e conhecimentos que incitam mudança nos padrões de produção e de comportamento (VINHA, 2003).

Em meio a esse contexto, cresce a importância do capital intelectual organizacional, caracterizado como um recurso intangível fundamental para garantir a produção com mais eficiência, eficácia, efetividade, de forma responsável e sustentável. Isso significa dizer que o capital intelectual organizacional se torna o grande instrumento para sustentabilidade (SVEIBY, 1998).

De acordo com Sveiby (1998), três conjuntos de fatores compõem esse capital, quais sejam: a) *capital humano*, representado pelos conhecimentos e competências dos colaboradores, colocados à disposição da organização; b) *capital estrutural*, envolvendo tanto os softwares e sistemas de gestão como os demais ativos organizacionais com características inovativas que possam ser relacionados na categoria de “propriedade intelectual” (marcas, patentes entre outros); c) *capital de relacionamento*, correspondente à geração de conhecimento resultante das relações com outras organizações, como clientes e fornecedores, ou seja, todo o conjunto de *stakeholders* (SILVEIRA *et al.*, 2013).

Foi a partir desses fatores que a introdução do enfoque estratégico de aplicação de atividades colaborativas nas organizações pela busca do conhecimento – preferencialmente voltado para questões de sustentabilidade, e, utilizando-se dos benefícios do capital intelectual – trouxe um pensar holístico aos processos organizacionais, aumentando o nível de participação nos fluxos informacionais da organização, ampliando os espaços para compartilhamento de informações e criação de conhecimento e aumentando o nível de competitividade e o ritmo das transformações em seu ambiente. Tudo isso acontece ao passo que as vantagens competitivas sustentáveis passam a ficar relacionadas à

liderança e ao nicho de mercado, ligadas ao conhecimento (ÉBOLI; MANCINI, 2011).

Com efeito, as relações de causalidade entre conhecimento, informação, aprendizagem, inovação, vantagem competitiva e sustentabilidade começam a ser altamente exploradas, embasadas na integração entre trabalho, capacitação e competência profissional e desenvolvimento pessoal, econômico e social, a partir da década de 1960, mais sistematicamente a partir da década de 1980. Além disso, utiliza-se das capacidades humanas como a inteligência, a intuição e a inovação, aplicadas à tecnologia e à técnica, como instrumentos-chave para o sucesso das organizações sustentáveis e para a aprendizagem e a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento sustentável como: conhecimento interdisciplinar, ética, honestidade e responsabilidade, percepção e ação, liderança, visão crítica, habilidade de diálogo e comunicação, consciência ambiental, social e econômica, visão estratégica de sustentabilidade, adequação aos requisitos ambientais e cultura para a sustentabilidade (SILVEIRA *et al.*, 2013).

Nesse caso, a GC – caracterizada como uma atividade inerente ao desenvolvimento humano e organizacional – torna-se um recurso estratégico de inovação na geração de valor, imprescindível à criação e ao desenvolvimento da competitividade. Por isso, faz-se necessária, também, a transformação de processos tácitos e implícitos de conhecimento pessoal e organizacional em arcabouços inovativos úteis à obtenção de resultados como: qualidade de vida, retorno financeiro, melhoria e sobrevivência de negócios, sustentabilidade, entre outros, por meio de atividades que permitam a construção do conhecimento via aprendizagens colaborativas, logo, a sua gestão (BERTO; PLONSKI, 2001).

Para tanto, a GC utiliza-se da interação entre técnicas, tecnologias e pessoas, associada à criação de um ambiente

propício à aprendizagem que permite, por meio da colaboração, o gerenciamento e a efetividade da criação, desenvolvimento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Esses novos saberes que surgem dessa interação permitem capitalizar o conhecimento no contexto de sua criação, validação, apresentação e aplicação dentro e fora das organizações (ROSSETTI; MORALES, 2007).

É nesse sentido que, segundo Rossetti e Morales (2007), a GC utiliza-se do relacionamento e da interatividade, dos capitais humano, estrutural e ambiental para operacionalizar suas ações de gerenciamento. Assim, pode-se dizer que ela consiste em combinar o saber explícito e o saber tácito aos processos, produtos e serviços da organização para a criação de valor, por meio da externalização e socialização das competências individuais e do conhecimento organizacional, essencialmente voltado para fins sustentáveis.

Para tanto, tornam-se imperativos: a implantação de uma cultura de compartilhamento de boas práticas de construção de conhecimento para fins sustentáveis; a ampliação das redes de relacionamento; a valorização dos ativos intelectuais; e o aumento da capacidade de utilização criativa desses ativos em contextos diferenciados. Para isso, projetos e programas de GC devem ser bem formulados, a fim de tornar os processos de aquisição do conhecimento e de aprendizagem e compartilhamento dos saberes viáveis aos objetivos e metas sustentáveis da organização.

Nesse caso, a GC para fins sustentáveis organizacionais, permite que se despertem aptidões e predisposições necessárias à sociedade do conhecimento, utilizando-as a favor do perfil das organizações que ora emergem e de suas demandas para a sustentabilidade. Desse modo, a percepção de uma nova função para a informação e, principalmente, para o conhecimento, potencializa seu papel no seio social contemporâneo, em que sua utilização é força motriz de desenvolvimento, sobretudo numa perspectiva ampla de sustentabilidade.

3 PERCURSO INVESTIGATIVO DOS APORTES

A proposta foi construída por meio da metodologia investigativa baseada em pesquisa qualitativa de análise bibliográfica e revisão de literatura sobre o tema em questão. O estudo bibliográfico (por meio de artigos de periódicos de bases científicas) fundamenta a investigação sob diferentes suportes informacionais (livros, teses, dissertações e artigos de periódicos, por meio da web) que remetem às perspectivas de *inovação* e de *modernização* dos processos de construção e compartilhamento do conhecimento e sua relação com a sustentabilidade.

A investigação procurou consultar, por meio do *software* QCMap, os termos que permeiam o tema em estudo e sua possível relação. Nesse sentido, as buscas foram realizadas pelo uso dos termos *knowledge management and sustainability*, em inglês, assim como em português (gestão do conhecimento e sustentabilidade), no espaço temporal dos últimos 5 anos (de 2014 ao primeiro semestre de 2018), por artigos de acesso aberto e texto completo. A escolha desses termos foi feita por acreditar que, tanto seu uso em inglês quanto em português, sinalizam a relação entre sustentabilidade e GC. Na escolha dos artigos para análise, foi priorizada a apresentação, em maior incidência, de registros dos termos de busca, nos títulos, nas palavras-chave e nos resumos.

Este estudo envolve métodos qualitativos e quantitativos de análise, com estratégia de busca investigativa em 5 bases de dados acessados via Portal de Periódicos da Capes/MEC e à Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), pelo fato de estarem mais diretamente relacionadas à área da Ciência da Informação (CI). As bases de dados pesquisadas, voltadas para a CI, foram: além da BRAPCI; a Emerald Publishing (EMERALD); Information Science & Technology Abstracts (ISTA); a Library

and Information Science Abstracts (LISA); a Library, Information Science & Technology Abstracts (LISTA); e a Scientific Electronic Library Online (SciELO).

Além delas, buscou-se a incidência dos mesmos termos no Google Acadêmico, já que o resultado por artigos que tratam do tema abordado não foi satisfatório, obtendo resultado 0 (zero). Em outras palavras: as bases de dados consultadas não registraram artigo algum que abarque a relação entre GC e sustentabilidade nos últimos 5 anos. Após esses procedimentos, seguiram-se as buscas, utilizando-se dos mesmos critérios, no Google Acadêmico. Foram encontrados um total de 7 (sete) artigos, porém, apenas dois deles estavam inseridos no recorte temporal da investigação, situação que nos obrigou a ampliar o espaço temporal da pesquisa para os últimos 10 anos (2009 a 2018). Dessa mineração, constam exatamente dos mesmos 7 (sete) artigos anteriormente encontrados, estipulados no Quadro 2, abaixo.

Quadro 2 – Artigos analisados nos aportes da investigação

REFERÊNCIA	PALAVRAS-CHAVE	ABORDAGEM
<p>1-PACHECO, R. M. <i>et al.</i> Gestão do conhecimento na administração pública: seu papel na promoção da sustentabilidade. <i>In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO</i>, 9., 2015. Anais [...]. Rio de Janeiro, 2015.</p>	<p>Gestão do conhecimento; Administração Pública; Sustentabilidade no Setor.</p>	<p>Gestão do conhecimento como uma nova abordagem de gestão para a administração pública para a competitividade. Essa competitividade acaba tendo forte impacto no consumo de recursos naturais e na poluição do planeta, exigindo dos órgãos públicos políticas e práticas a favor da sustentabilidade, que é uma preocupação crescente das populações. Para isso, é exigido que a administração pública também se adeque, no sentido de aumentar sua eficiência, prestando melhores serviços aos cidadãos, além de guiar o desenvolvimento do país considerando essas premissas de sustentabilidade e eficiência. Nessa conjuntura, o objetivo desse trabalho é analisar as possibilidades da administração pública brasileira, empregar ferramentas de GC para apoiar medidas de desenvolvimento, focando as questões de sustentabilidade.</p>
<p>2-MELLO, J. <i>et al.</i> Gestão do conhecimento e sustentabilidade. <i>In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO</i>. 2010. Anais [...]. Ponta grossa, 2010.</p>	<p>Gestão do conhecimento; Sustentabilidade; Aumento do conhecimento.</p>	<p>Reflexão sobre GC e sustentabilidade, com o objetivo de identificar as relações existentes entre essas duas grandes áreas. Aborda os principais conceitos de GC e apresenta os conceitos e as dimensões da sustentabilidade. Discorre como a GC pode auxiliar no aumento do conhecimento, na sustentabilidade no âmbito das organizações. No panorama atual, em que a sociedade exige das organizações uma nova postura em relação meio ambiente, é fundamental que elas busquem alternativas de produção que minimizem os danos ao ambiente e permitam a renovação de seus recursos apoiadas na GC.</p>

<p>3-RODRIGUES FILHO, J. L.; PASQUALIN, E. C. Gestão do conhecimento sustentável. <i>In</i>: ATOS DO CONGRESSO RESPONSABILIDADE E RECIPROCIDADE. 2011. Anais[...]. Recanto Maestro, 2011. Disponível em: https://reciprocidade.emnuvens.com.br/rr/article/view/27/25. Acesso em: 12 ago. 2018.</p>	<p>Gestão do Conhecimento; sustentabilidade; informação; Ciência; Tecnologia.</p>	<p>A sustentabilidade e seus desafios atuais tornaram-se elementos alavancadores para nortear as grandes decisões mundiais. O desenvolvimento sustentável como variável de competitividade passou a ser a principal referência para o progresso da realidade empresarial e a elevação do capital intelectual nos nossos dias. Concluindo, Gestão do Conhecimento significa gestão na era do conhecimento e se configura como um repensar da prática gerencial, à luz da era da informação, da era do conhecimento ou da era da inovação perpétua. A evolução da ciência e da tecnologia é essencial e a sustentabilidade também é inserida na gestão do conhecimento. A tecnologia deve trabalhar em prol do desenvolvimento humano, em qualquer lugar e o desenvolvimento sustentável se tornará realidade pelos meios inovadores. Todos precisarão do acesso ao conhecimento e à tecnologia.</p>
<p>4-ESPÍRITO SANTO, C. A. <i>et al.</i> Sustentabilidade, cultura organizacional e gestão do conhecimento. <i>In</i>: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA. 17., 2017. Anais Mar del Plata. Argentina, 2017.</p>	<p>Sustentabilidade; Cultura; Valores; Conhecimento.</p>	<p>A preocupação básica desse estudo é identificar a relação existente entre sustentabilidade, cultura organizacional e gestão do conhecimento. A temática da sustentabilidade na sociedade contemporânea vem sendo definida como uma equação resultante do desenvolvimento econômico em uma perspectiva viável, socialmente responsável e ecologicamente correta. Construíram-se questões que nortearam esse trabalho: a) quais componentes são intrínsecos a Cultura Organizacional? b) o que é sustentabilidade nas organizações? c) de que forma a Gestão do Conhecimento pode colaborar com a aprendizagem organizacional para a adoção de ações sustentáveis? Concluiu-se que, como sistema cultural, a organização oferece aos seus membros uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar e um modo de apresentação do mundo que orienta a conduta de seus diversos atores.</p>

<p>5-CARVALHO, C. P. A gestão do conhecimento e sua correlação com a sustentabilidade organizacional. Sistemas & Gestão: Revista Eletrônica. v. 8, n.1, a. 7, p. 78-85, 2013.</p>	<p>Gestão do Conhecimento; Sustentabilidade Empresarial; Sistemas de Gestão; Cultura Organizacional.</p>	<p>A visão de mudança cultural sob a ótica da gestão empresarial é decorrente da crescente competitividade entre as empresas. Essa mudança comportamental se faz necessária diante das transformações globais afetando os sistemas de produção, os recursos naturais e no que tange ao âmbito organizacional; além de afetar, também, o processo das relações humanas e suas interdependências. Assim, o objetivo principal dessa análise é mostrar que a gestão do conhecimento é fundamental no âmbito da cultura organizacional e também um elemento-chave na integração dos diversos processos que levam à sustentabilidade das organizações. A gestão do conhecimento fomenta, estimula e cria a base necessária para que as empresas tenham componentes internos e externos sendo tratados ao longo do processo de gestão empresarial de forma que seja absorvido em sua cultura organizacional. Assim, diante do processo de recursos informativos de modo mais equânime, afeta não só as suas relações de reputação e credibilidade mas invariavelmente sua relação com as partes interessadas e os diversos públicos de relacionamento. Com isso, apresenta uma análise sobre o quanto a gestão do conhecimento pode inferir significativamente na formação da cultura organizacional e suas interdependências sob o âmbito da ambiência, refletindo não só na sustentabilidade das organizações mas também na conjuntura do relacionamento interáreas, considerando as partes interessadas, fundamentais nesse processo de sustentabilidade organizacional.</p>
--	--	---

<p>6- MOURA, E. O. <i>et al.</i> Gestão do conhecimento com foco no estudo da sustentabilidade: estudo de caso no setor têxtil. <i>In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO</i>. 33., 2013. Anais [...]. Salvador, 2013.</p>	<p>Gestão do Conhecimento; Sustentabilidade; Indústria Têxtil.</p>	<p>Analisar a estratégia de integração das práticas de gestão do conhecimento a um modelo de sustentabilidade implantado por uma indústria do setor têxtil. Os sujeitos de pesquisa foram os gerentes de uma empresa do setor têxtil, localizada no parque industrial da cidade de João Pessoa-PB. Foi identificada a necessidade, por parte dos colaboradores, do desenvolvimento de novos conhecimentos e compartilhamento das experiências de trabalho. A empresa, no entanto, não se apresentou como um ambiente próprio à criação do conhecimento. Essa prática de fato acontece, mas não como uma estratégia da empresa. No modelo de sustentabilidade implantado, foi importante o ativo do conhecimento, contudo, não houve um planejamento adequado para a implantação. O único motivo foram as exigências ambientais. Portanto, percebeu-se a importância da caracterização da empresa como um ambiente propício à criação e à conversão dos diversos tipos de conhecimento para que esse ativo possa ser um diferencial competitivo.</p>
<p>7-MUÑOZ, D. L. C.; COELHO, C. C. S. R.; STEIL, A. V. Contribuições de ferramentas de gestão do conhecimento aplicadas à sustentabilidade baseadas em uma revisão sistemática de literatura. <i>In: INTERNATIONAL WORKSHOP ADVANCES IN CLEANER PRODUCTION</i>. 4., 2013. Anais [...]. São Paulo, 2013.</p>	<p>Gestão do Conhecimento; Desenvolvimento Sustentável; Sustentabilidade; Ferramentas de Gestão do Conhecimento.</p>	<p>A pesquisa visa identificar as contribuições de ferramentas de gestão de conhecimento para o avanço da sustentabilidade a partir de estudos tecnológicos. Aplicou-se o método de revisão sistemática para coletar e analisar os estudos tecnológicos disponíveis nas bases de dados ISI <i>Web of Knowledge e Scopus</i>, em todos os anos disponíveis até maio 2010. Os resultados apresentam análises descritivas dos estudos tecnológicos referentes à área de aplicação, os principais aspectos da situação problema e as soluções propostas. Também são destacadas as principais características encontradas nas soluções propostas, como campo de aplicação, abordagem, capacidade de integrar conhecimentos, entre outras. O artigo discute as contribuições e os limites da revisão sistemática, a conexão entre gestão e engenharia do conhecimento e as implicações gerenciais.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Em seguida, foram feitas as análises dos conteúdos desses estudos com auxílio do *software* QCAmap – específico para análises de dados e de conteúdo. De modo comparativo, do ponto de vista dos objetivos, este estudo também se caracteriza por descritivo, por delinear as abordagens dos artigos selecionados, em seus diferentes aspectos, buscando relacionar os autores, as palavras-chave, as referências e suas abordagens. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, ele se caracteriza por análise de conteúdo, por ponderar as abordagens sobre a temática “GC e sustentabilidade”, nas suas possíveis relações.

4 REFLEXÕES ACERCA DOS PRINCÍPIOS DE SUSTENTABILIDADE APLICADOS À GC BASEADAS NA LITERATURA CIENTÍFICA MINERADA

De acordo com Pacheco *et al.* (2015), autores do artigo 1, a GC é considerada uma nova abordagem de gestão para a administração pública voltada para a competitividade. Tal competitividade denota forte impacto no consumo de recursos naturais e na poluição do planeta.

Assim como os autores acima citados, Mello *et al.* (2010), autores do artigo 2, e Carvalho (2013), autor do artigo 5, consideram a variável competitividade como a principal referência para o progresso organizacional (essencialmente o empresarial) e para a elevação do capital intelectual dessas organizações, voltada para o desenvolvimento sustentável.

Tanto o artigo 1 quanto o 2 enfatizam que as organizações (públicas ou privadas) sentem-se “responsáveis” pela efetividade de práticas a favor da sustentabilidade, porque esse paradigma tornou-se preocupação crescente das populações. Portanto, a

própria sociedade exige das administrações públicas e privadas que se adequem ao paradigma, aumentando sua eficiência, apresentando novos produtos e prestando melhores serviços aos cidadãos.

Carvalho (2013), por sua vez, credita a mudança comportamental das populações, voltada para os princípios de sustentabilidade, às transformações globais que afetam diretamente os sistemas de produção, os recursos naturais, o processo das relações humanas e suas interdependências. Para o autor, a isso demanda a necessidade de empregar ferramentas de GC para entender os comportamentos e culturas organizacionais advindas das forças externas sociais e para apoiar medidas de desenvolvimento focando nas questões de sustentabilidade.

Os autores dos artigos 1, 2 e 3 reforçam que a GC, quando proporcionada por meio de ambientes de aprendizagem e compartilhamento, é fundamental no âmbito da cultura organizacional. Nesse aspecto, torna-se elemento-chave na integração dos diversos processos que levam à sustentabilidade das organizações.

Na mesma linha de pensamento seguem Espírito Santo *et al.* (2017), autores do artigo 4. O artigo identifica a relação existente entre sustentabilidade, cultura organizacional e GC. Aborda como a temática sustentabilidade na sociedade contemporânea vem sendo definida como uma equação resultante do desenvolvimento econômico em uma perspectiva viável, socialmente responsável e ecologicamente correta. Corroborando os artigos 1, 2, 5 e 6, todos defendem a sustentabilidade ligada aos processos ambientais e que as demandas sociais por projetos ecologicamente viáveis influenciam a cultura e os comportamentos ambientais. O artigo 4 conclui que, como sistema cultural, a organização oferece aos seus membros uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar e um modo de apresentação do mundo que orienta a conduta de seus diversos atores.

Particularmente, Carvalho (2013) afirma que a GC fomenta, estimula e cria a base necessária para que as empresas e as organizações, em geral, adquiram componentes internos e externos que, quando absorvidos em sua cultura organizacional, trazem elementos de sustentabilidade. Isso faz com que as organizações trabalhem, internamente, as necessidades externas demandadas pela sociedade sobre questões sustentáveis. Caso contrário, não só as suas relações de reputação e credibilidade mas invariavelmente relação com as partes interessadas que fazem a organização seriam afetadas. A GC torna-se, então, a grande aliada, porque ela pode agregar um diferencial competitivo aos elementos de necessidades sociais. Quando as necessidades são as sustentáveis, a GC volta-se para o processo de desenvolvimento de conhecimentos de bases sustentáveis.

Os autores do artigo de número 6, Moura *et al.* (2013), concordam com a relevância da GC aliada ao desenvolvimento de conhecimentos com princípios sustentáveis. Voltados para a área de Engenharia de Produção, os autores descreveram o modelo de sustentabilidade implantado numa empresa têxtil, a partir de exigências ambientais. Relatam que a implantação do modelo não obteve êxito pela falta de ambiente propício à criação do conhecimento. Com isso, perceberam a importância da caracterização da empresa como ambiente propício à criação e à conversão dos diversos tipos de conhecimento, para que esse ativo possa ser um diferencial competitivo. Alegam que essa nova realidade será possível se as estratégias de GC forem aplicadas ao modelo. Também assumem a importância da GC para o desenvolvimento organizacional sustentável.

Muñoz, Coelho e Steil (2013) introduzem a discussão sobre a efetividade da GC em processos sustentáveis, por meio dos estudos tecnológicos e sua aplicação nas principais soluções propostas e

na capacidade de integração dos conhecimentos organizacionais. A isso os autores chamam *engenharia do conhecimento* e suas implicações gerenciais contribuem para a efetividade da sustentabilidade nos processos, produtos e serviços das organizações. Para os autores do artigo 7, as ferramentas de GC contribuem para o avanço da sustentabilidade quando aliada aos estudos tecnológicos.

De maneira geral, os artigos analisados concordam sobre a relação positiva entre a GC e a sustentabilidade no que concerne à sua aplicação nas organizações públicas e/ou privadas. Concordam, também, que medidas de desenvolvimento sustentáveis devem ser implantadas nas organizações por meio de construção de conhecimento pertinente ao novo paradigma, o que demanda a gestão do conhecimento produzido. Estão ainda de acordo sobre a importância da satisfação das necessidades ambientais sociais e da responsabilidade com que as organizações precisam assumir perante as demandas sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Das análises dos dados minerados, algumas observações tornam-se latentes, importantes e urgentes no contexto de novos estudos: a primeira delas se refere às publicações científicas sobre a relação entre a GC e sustentabilidade. Percebe-se, claramente, no trabalho realizado, a constatação, por meio de pesquisas nas bases de dados investigadas, que a CI ainda não reflete profundamente o tema. Todas as produções científicas, encontradas por este estudo dizem respeito à área de Administração e à da Engenharia de Produção.

Essa percepção pleiteia urgência em pesquisar nos anais de encontros, congressos e demais eventos da área, assim como a realização de profunda mineração nos periódicos científicos da CI. Tal

urgência demanda da importância da relação aplicada aos diversos setores sociais. Também é necessária tal mineração e análise nas revistas científicas de outras áreas, além da CI, que abordam a GC. As áreas de Administração, Engenharia de Produção e Educação são afins da CI e abordam a GC e suas possíveis relações.

Além disso, também se faz importante, um estudo que investigue como a relação GC e sustentabilidade vem sendo aplicada nas organizações, qual a sua influência no comportamento e na cultura organizacionais, e, os resultados efetivos junto aos projetos, programas e ferramentas da GC para o desenvolvimento sustentável, dos produtos, serviços e processos organizacionais.

Outra percepção é que os resultados deste estudo evidenciam que a proposta da relação entre a GC e a sustentabilidade pode ser aplicada nas organizações que se preocupam com o desenvolvimento social por meio da responsabilidade social de cada organização. A relação promove a participação coletiva de seus colaboradores pela busca de soluções sustentáveis aplicadas aos serviços, produtos e processos oriundos da construção, desenvolvimento e compartilhamentos dos conhecimentos organizacionais. Nesse caso, a GC, por meio de projetos e/ou programas específicos que demandem o conhecimento para aplicabilidade sustentável, pode permitir reflexões e ações de responsabilidade social das organizações atuais.

Além disso, as abordagens analisadas revelam que a GC se utiliza da interação entre técnicas, tecnologias e pessoas, associada à criação de um ambiente propício à aprendizagem que permite, por meio da colaboração, o compartilhamento das informações; o gerenciamento e a efetividade da criação; e o desenvolvimento do conhecimento. Utiliza-se também do relacionamento e da interatividade dos capitais humano, estrutural e ambiental para operacionalizar suas ações de gerenciamento com vista à inovação.

A inovação, para as organizações, é considerada uma ferramenta que agrega valor a seus produtos, serviços e processos. Para que haja inovação no âmbito organizacional contemporâneo, urge a interação dinâmica entre cognição, motivação e emoção nos processos de aprendizagem com fins sustentáveis. Em outras palavras, organização inovadora é aquela que se utiliza dos princípios de sustentabilidade como fator de resposta, prestação de contas, satisfação à sociedade de ações responsáveis e preocupadas com o bem coletivo. A GC torna-se, nesse contexto, uma grande aliada.

Portanto, projetos, programas e ferramentas de GC para as organizações contemporâneas podem desenvolver problemáticas voltadas para a sustentabilidade, que assumem uma dimensão social, favorecendo a reflexão sobre a realidade local e global, com estímulo a questionamentos, discussões interdisciplinares, suposições, proposições, análises críticas e reflexões sobre as práticas laborais. Além de buscar o sustento econômico e financeiro da instituição, a redução de custos e o aumento de lucros sincronizados com a contribuição efetiva para a responsabilidade social e ambiental de forma sustentável e permanente, a GC, ao promover espaços de aprendizado contínuo, pode contribuir para o alinhamento das estratégias da organização com uma cultura que promova o conhecimento e o aprendizado contínuo e sustentável.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. M. S. **Práticas de aprendizagem e desenvolvimento sustentável: um estudo na Rede AMFOR.** 2012. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Estadual do Ceará (UECE), Fortaleza, 2012.
- ALKMIM, E. B. **Conscientização Ambiental e a Percepção da Comunidade sobre a Coleta Seletiva na Cidade Universitária da UFRJ.** 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.
- BERTO, R. M. V. S.; PLONKI, G. A. **Competências profissionais para a gestão do conhecimento.** 2001. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr15_0101.pdf. Acesso em: 26 jun. 2018.
- BODNAR, Z.; FREITAS, V. P.; SILVA, K. C. A epistemologia interdisciplinar da sustentabilidade: por uma ecologia integral para a sustentação da casa comum. **Revista Brasileira de Direito**, v. 12, n. 2, p. 59-70, jul./dez. 2016.
- BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é: o que não é.** Rio de Janeiro: Vozes, 2013.
- CARVALHO, C. P. A gestão do conhecimento e sua correlação com a sustentabilidade organizacional. **Sistemas & Gestão: Revista Eletrônica**. v. 8, n.1, a. 7, p. 78-85, 2013.

ÉBOLI, M.; MANCINI, S. Sustentabilidade, Educação Corporativa e Competências: desafio das empresas para perpetuidade do negócio. *In: SILVEIRA, M. A. (org.). **Gestão da Sustentabilidade Organizacional**: Inovação, Aprendizagem e Capital Humano*. Campinas, SP: Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer, 2011. p. 242.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks**. New Society Publische, 1998.

ESPÍRITO SANTO, C. A. *et al.* Sustentabilidade, cultura organizacional e gestão do conhecimento. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*. 17., 2017. **Anais [...]**. Argentina, 2017.

ESTEBAN NAVARRO, M. Á.; NAVARRO BONILLA, D. Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia: la dimensión estratégica de la información. **El profesional de la información**, v. 12, n. 4, jul./ago. 2003. Disponível em: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2003/julio/3.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2018.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. *In: STARKEY, K. (org.). **Como as organizações aprendem***. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University Press, 1991.

MELLO, J. *et al.* Gestão do conhecimento e sustentabilidade. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO*. 2010. **Anais [...]**. Ponta Grossa, 2010.

MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável**: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. Florianópolis: UFCS, 2004.

MOURA, E. O. *et al.* Gestão do conhecimento com foco no estudo da sustentabilidade: estudo de caso no setor têxtil. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 33., 2013. **Anais [...]**. Salvador, 2013.

MUÑOZ, D. L. C; COELHO, C. C. S. R.; STEIL, A. V. Contribuições de ferramentas de gestão do conhecimento aplicadas à sustentabilidade baseadas em uma revisão sistemática de literatura. *In*: INTERNATIONAL WORKSHOP ADVANCES IN CLEANER PRODUCTION. 4., 2013. **Anais [...]**. São Paulo, 2013.

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

PACHECO, R. M. *et al.* Gestão do conhecimento na administração pública: seu papel na promoção da sustentabilidade. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2015. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2015.

RODRIGUES FILHO, J. L.; PASQUALIN, E. C. Gestão do conhecimento sustentável. *In*: ATOS DO CONGRESSO RESPONSABILIDADE E RECIPROCIDADE. 2011. **Anais [...]**. 2011. Disponível em: <https://reciprocidade.emnuvens.com.br/rr/article/view/27/25>. Acesso em: 12 ago. 2018.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr.2007.

SCOTTO, G.; CARVALHO, I. C. de M.; GUIMARÃES, L. B. **Desenvolvimento sustentável**. Petrópolis: Vozes, 2007.

SCHEIBE, L. F. Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Durável. *In*: ZAKRZEWSKI, S. B.; BARCELOS, V. (org.). **Educação ambiental e compromisso social**. Erechim: Edifapes, 2004. p. 317-336.

SILVEIRA, M. A. *et al.* **Aprendizagem organizacional para a sustentabilidade organizacional**: desenvolvimento de competências me fabricantes de equipamentos eletrodomésticos. 2013. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_sto_184_052_22394.pdf. Acesso em: 20 jun. 2018.

VINHA, V. G. As empresas e o desenvolvimento sustentável: da ecoeficiência à responsabilidade social corporativa. *In*: LUSTOSA, M. C.; MAY, P.; VINHA V. G. da. **Economia do meio ambiente**: teoria e prática. São Paulo: Campus, 2003. cap. 7. p. 173-195.

PARTE 2

ALGUMAS INTERFACES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

4

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO DE PROCESSOS: COMPLEMENTARIDADE COM FOCO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Wattson Perales (wattson@ct.ufrn.br)

Dayse da Mata Oliveira Souza (dayse@ufrnet.br)

Dayany Ribeiro de Oliveira (dayanyribeiro01@gmail.com)

Neste capítulo, são comparadas duas áreas de conhecimento com visões, teorias e modelos diferentes, levando-se em consideração que, em função de seus respectivos objetos de estudo, ambas são relevantes no contexto complexo das organizações. O objetivo é aprofundar o entendimento das semelhanças e diferenças com vista a explorar o uso concomitante de modelos e ferramentas de ambas as áreas em projetos de intervenção e melhorias nas organizações. A reflexão teórica que levou à elaboração deste trabalho surgiu como resultado de leituras e pesquisas realizadas pelos autores, ligadas tanto ao Mestrado de Gestão da Informação e Conhecimento como à atuação no Curso de Engenharia de Produção, ambos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO – CONTEXTO TEÓRICO E CONCEITUAÇÃO

A Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) não são áreas ou campos de estudo realmente novos, embora o reconhecimento maior tenha se dado a partir da década de 1990. Há quem pense que ambos os termos possuam a mesma definição, mas possuem significados distintos. A confusão ocorre porque elas são terminologias complementares e que envolvem diversas áreas como Biblioteconomia, Administração, Engenharia, entre outras (BARBOSA, 2008). De forma básica, pode-se dizer que a GI é um processo no qual são utilizados recursos (humanos, tecnológicos, econômicos) para criar e difundir informações na sociedade. Já a GC está mais para um possível produto da GI, visto que quando há compartilhamento de informações e aprendizagem, nesse caso, acontece, por exemplo, a Gestão do Conhecimento (AMORIM; TOMAÉL, 2011). Essa relação pode se expressar no sentido de a GI ser um requisito para a GC (WHITE, 1985).

A Gestão de Informação e do Conhecimento (GIC) já nasce influenciada e influenciando um conjunto de áreas e isso a leva à obtenção de diversos significados (RODIONOV; TSVETKOVA, 2015). Alguns pensam que ela está mais relacionada à Arquivologia, outros à Biblioteconomia, à Engenharia da Computação (MARCHIORI, 2014). O fato é que, se antes a GIC se apresentou como um componente nessas áreas, atualmente não se encontra mais restrita a elas. Porém, mantém interfaces com diversos campos de estudo como Psicologia, Sociologia, Ciência da Computação, Administração e Economia. A formação do profissional da área reflete essa realidade abrangendo tópicos das Ciências da Informação, as Tecnologias de Informação e Comunicação, a gestão e várias outras disciplinas como Marketing,

Psicossociologia, Comportamento Organizacional, Recursos Humanos (MARAVILHAS-LOPES, 2013).

Como se pode observar, a GIC, concomitantemente, ao se tornar uma área de grande interesse, aumenta sobremaneira os desafios que enfrenta. Segundo Barbosa (2008), a origem da GIC data de 1934, quando Paul Otlet escreveu e publicou o livro *Traité de documentation*. O que na época era conhecido como campo de estudos sobre documentação corresponderia aos mesmos fenômenos estudados na gestão da informação. Outros autores precursores foram Vanevar Bush e Frederick Hayek, os quais, em 1945, apresentaram à sociedade dois artigos importantes. O primeiro escreveu sobre o Memex, uma máquina (que nunca chegou a ser construída) que poderia armazenar informações como livros, registros e estes ser consultados. A idealização dessa máquina é considerada uma predecessora da Web e da gestão eletrônica de documentos (BUSH, 1945). Por sua vez, Hayek, em seu escrito, aborda o uso do conhecimento na sociedade e identifica como o principal problema econômico dela estar relacionada com o conhecimento que se encontrava disperso e, às vezes, contraditório, fragmentado em diversas pessoas, ou seja, “o problema da utilização do conhecimento não possuído por ninguém em sua totalidade” (HAYEK, 1945).

Com relação à Gestão do Conhecimento (GC), Lira e Duarte (2013) compartilham a ideia de que conhecimento é derivado da informação. Ao se buscar, usar e compartilhar informações, há produção de capital intelectual. Ele é encontrado nas pessoas, fruto das relações sociais e troca de experiências e culturas. A GC é definida como algo intangível, podendo ser usada várias vezes em diversas situações. Há dois tipos de conhecimento: o explícito e o implícito. O primeiro pode ser externado pelos meios impressos, eletrônicos, ou até mesmo na explicação de um professor. Já o

implícito é bem mais complexo, está mais presente nos fluxos informais, na cultura, nas pessoas.

A conexão entre a GI e GC é muito contundente. Tanto uma pessoa pode adquirir informações pelo conhecimento de alguém, como essas mesmas informações, quando internalizadas, geram conhecimento. O lucro das organizações não está no capital financeiro em si, mas sim, em como ocorrem os processos de criação e manutenção do capital intelectual (LIRA; DUARTE, 2013).

Em contrapartida, Bouthillier e Shearer (2002) sustentam que, para diferenciar GI e GC, é necessário examinar os conceitos básicos (dado, informação, conhecimento e inteligência) e seus respectivos objetivos. Enquanto os objetivos da GC estão mais relacionados com as saídas da organização, a GI busca garantir que a informação necessária seja armazenada e possa ser acessada. Nesse sentido, subjacente ao posicionamento da GI está a ideia de que a análise da organização e a avaliação do seu desempenho podem ser feitas de acordo com os processos de informação.

Sob uma perspectiva estrita, Place e Hyslop (1982) afirmam que a GI está focada nos planos e atividades para controlar os registros da organização. Posição que é referendada por Fairer-Wessels (1997), que define GI como o uso de técnicas e da tecnologia para gerenciar a informação de maneira que seja melhorada a tomada de decisão com vista a alcançar os objetivos organizacionais. É com esse sentido que a GI será considerada neste capítulo.

A GI envolve as relações e comunicações entre usuários, fontes de informação e tecnologia. Deve estar centrada no desenvolvimento organizacional, pois cria, organiza, conserva, disponibiliza o conteúdo certo, na hora certa, para a pessoa certa, no melhor suporte (MARAVILHAS-LOPES, 2013). Pode ser dividida em níveis operacional, tático e estratégico. As informações mais específicas concentram-se na base, ou seja, no

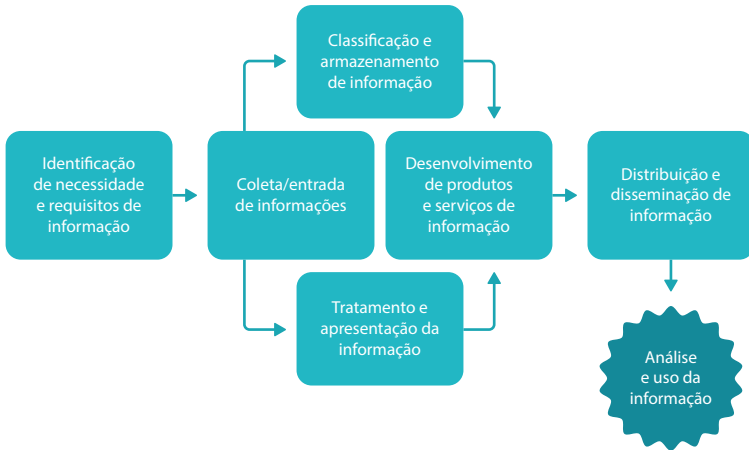
nível operacional. Já no estratégico, observam-se informações de um modo mais amplo, tentando abarcar o todo (SILVA; VITORINO, 2016). Para Choo (2003), a GI organiza informações de modo que a organização pode se adaptar melhor às mudanças que ocorrem dentro e fora dela. Davenport (2002) afirma que a GI na organização pode externar-se em quatro modelos de fluxos informacionais: informação não estruturada, conhecimento; informação estruturada em papel; e informação estruturada em computadores.

Detlor (2010) preconiza que gerenciar é criar, obter, organizar, armazenar, distribuir e usar informações, ou seja, é observar o ciclo de vida da informação. O autor afirma que um dos problemas mais críticos apontados pelos estudiosos da área é identificar o que, de fato, é uma informação necessária e como fazer do seu uso algo eficaz e eficiente.

2 MODELOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A seguir apresentar-se-ão três visões (modelos) de como ocorre o processamento da informação a fim de melhor compreensão.

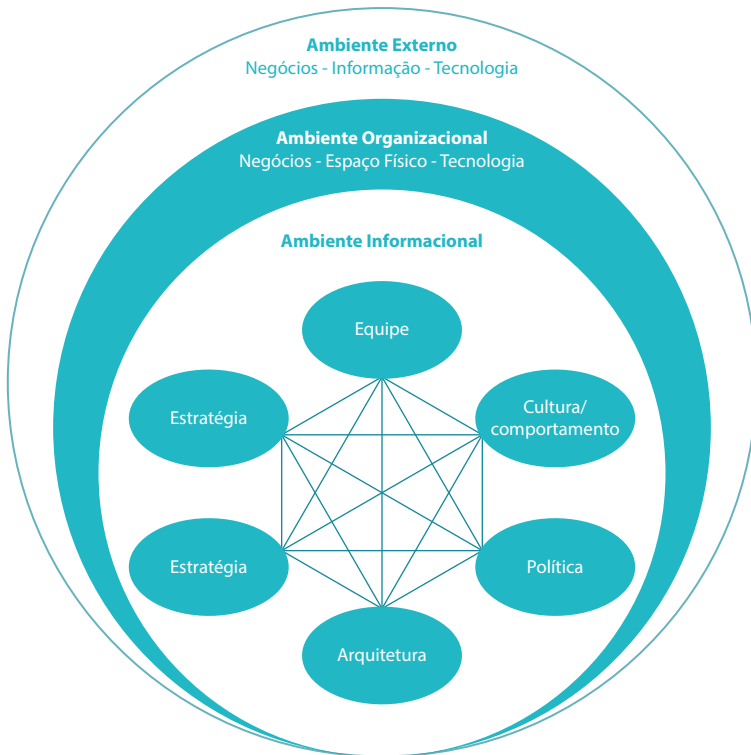
Figura 1 – Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informação



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

McGee e Prusak (1994) expõem que a GI é um processo composto por etapas. Nesse modelo, existem seis fases: 1) identificação de necessidades e requisitos de informação; 2) coleta/entrada de informação; 3) tratamento e classificação da informação; 4) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; 5) distribuição de informação; e 6) análise e uso da informação. Para eles, a organização e sua cultura representam um organismo em constante mutação, respondendo a um ambiente igualmente mutável e dinâmico. Como fator decisivo, veem no gerenciamento da informação e no gerenciamento dos sistemas de informação melhoria do aprendizado organizacional, promovendo as mudanças que o ambiental pede.

Figura 2 – Abordagem Ecológica para o Gerenciamento da Informação

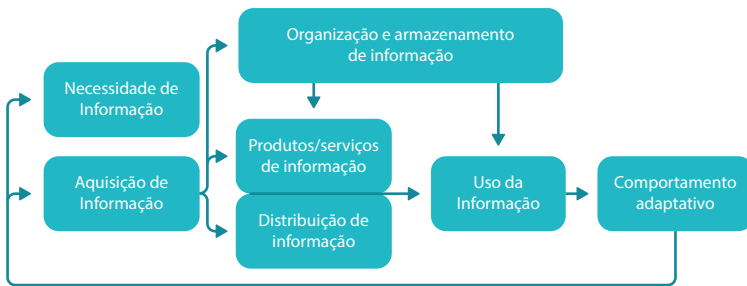


Fonte: Adaptado de Davenport (2002, p. 51).

A proposição de Davenport (2002) é que existem três tipos de ambiente: externo, organizacional e informacional. Eles são interligados, lembrando um sistema. Sob essa ótica, o autor posiciona o homem mais para o centro, direcionando a tecnologia para a periferia, visto que a ideia não é eliminá-la, mas sim, apontar que apenas tecnologia não resolve os problemas de informação. É o indivíduo, utilizando os recursos (econômicos, tecnológicos, políticos etc.) da melhor maneira possível, que consegue efetivar

a Gestão da Informação. Para esse autor, a GI se divide em quatro etapas, quais sejam: 1) determinação das exigências – define quais são as informações necessárias no processo; 2) obtenção – determina como se consegue a informação e a analisa para garantir a qualidade, segurança e confiabilidade dela; 3) disseminação – escolhe como se faz a propagação da informação para quem dela necessitar; 4) utilização – o usuário processa as informações.

Figura 3 – Ciclo da Gestão da Informação



Fonte: Adaptado de Choo (2003, p. 404).

Choo (2003), em seu livro, exprime que o uso da informação perpassa três arenas, a saber: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão. Assim como as demais abordagens supracitadas, para Choo, o ser humano é o principal ator dos processos de informação, não menosprezando a área tecnológica, apenas não a deixando no centro. Considera a GI como um ciclo de atividades do fluxo de informação composto por: 1) necessidades de informação – como o ambiente é mutável, e devido às incertezas e aos problemas da situação, surgem as necessidades informacionais; 2) aquisição da informação – equivalente à coleta ou à obtenção de informações nos outros modelos

citados – avaliam-se todas as fontes disponíveis existentes e se consideram outras fontes; 3) organização e armazenamento da informação – cria uma espécie de memória organizacional, contendo informações que refletem as ações, o conhecimento dos indivíduos e também os modos de uso da informação; 4) produtos e serviços de informação – foca no usuário, ajustando-se às necessidades desse indivíduo; 5) distribuição da informação – é ter informação certa, para a pessoa certa, no momento certo; e 6) uso da informação – a informação obtida modifica a visão de mundo daqueles que a utilizam, com possibilidades de mudanças de comportamento e criação de novas informações.

3 CONCEITUAÇÃO DE PROCESSO

Antes de tratar da Gestão de Processos em si, é necessário entender o que é um processo. O Quadro 1 apresenta diversas definições de processos, nas quais se destacam alguns elementos comuns: a) o objeto em fluxo – no processo sempre existirá um fluxo, seja de materiais, de informações, de capital ou de pessoas, transferidos de uma ação para outra; b) recursos de transformação – são pessoas, sistemas, máquinas etc. que, por meio da ação, transformam o objeto; c) a ação – a natureza da ação condiciona as demais características e constitui o elemento de integração e coordenação de alocação de recursos.

Quadro 1 – Definições de processo

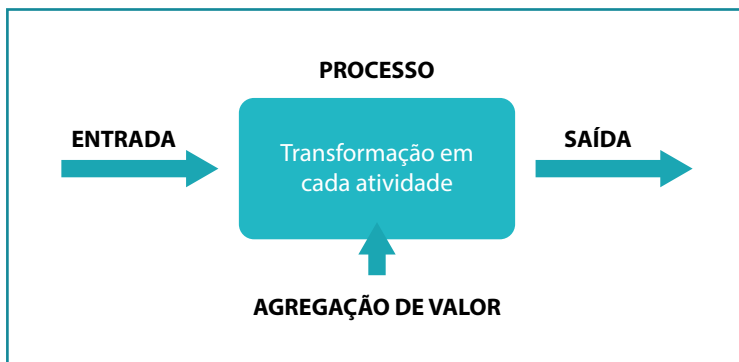
Harrington (1993)	Uma atividade que transforma uma entrada (input) em saída (output) para um cliente interno ou externo, utilizando os recursos disponíveis e agregando valor ao produto ou serviço.
Davenport (1994)	Um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinado a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado, [...] é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.
Hammer e Champy (1994)	Um grupo de atividades realizado em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.
Dainne Galloway (1994)	Uma sequência de passos, tarefas ou atividades que converte entradas de fornecedores em uma saída e adiciona valor às entradas.
Rummler e Brache (1994)	Uma série de etapas criada para produzir um produto ou um serviço, incluindo várias funções e abrangendo o “espaço em branco” entre os quadros do organograma, sendo visto como uma “cadeia de agregação de valores”.
Johansson <i>et al.</i> (1995)	Conjunto de atividades ligadas que toma um insumo (input) e o transforma para criar um resultado (output). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva.
Rohit Ramaswamy (1996)	Sequências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço.
Pentland <i>et al.</i> (1999)	Sequências semirrepetitivas de eventos que, geralmente, estão distribuídas de forma ampla no tempo e no espaço, possuindo fronteiras ambíguas.

Fonte: elaboração própria (2019).

Oliveira (2007) define processo como um conjunto de atividades sequenciais que apresenta relação lógica entre si. Tem a finalidade de atender e, preferencialmente, exceder as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da organização. Assim, a visão de processo incorpora o conceito de cliente interno, tornando mais evidente a relação cliente-fornecedor, além de ajudar a minimizar barreiras entre os departamentos e contribuir para a integração entre os diversos setores na empresa.

A Figura 4, a seguir, apresenta um esquema conceitual do processo, no qual se destacam o fluxo (entrada e saída) e a agregação de valor em cada uma das atividades que compõem um processo. É importante destacar que tanto as entradas como as saídas podem ser compostas por materiais, informações ou serviços, separadas ou de forma conjunta. O que se busca é representar todos os componentes do fluxo que são indispensáveis para a execução da transformação que acontece em cada atividade ao longo do processo.

Figura 4 – Esquema conceitual de processo

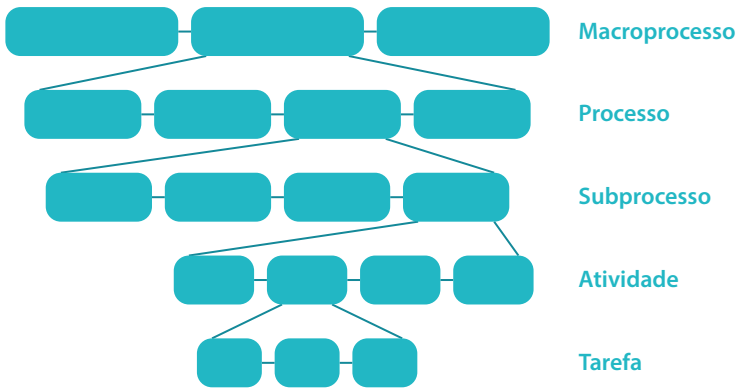


Fonte: elaboração própria (2019).

A natureza do fluxo, segundo Gonçalves (2000a), é importante porque determina outras características e a própria maneira de entender o que é um processo. Assim, o autor identifica cinco concepções diferentes de processos empresariais, constituindo um espectro que vai do mais concreto ao mais abstrato: i) fluxo de material – com entradas e saídas claras, sequência de atividades discretas e fluxo facilmente observável, como no caso de processo de fabricação industrial; ii) fluxo de trabalho – sequência de atividades discretas com início e final claros, por exemplo, seleção de pessoal; iii) série de etapas – na qual existem caminhos alternativos para o resultado e a conexão entre atividades, mas nenhum fluxo perceptível (ex.: modernização da infraestrutura e equipamentos); iv) atividades coordenadas – nesse caso, não existe uma sequência obrigatória nem um fluxo perceptível (ex.: negociação salarial); v) mudanças de estados – quando existe conexão fraca entre as atividades, com durações apenas previstas, a evolução só é perceptível por meio de indícios, de modo que existe baixo nível de controle (ex.: mudança cultural da empresa). Esse entendimento ajuda a explicar a própria evolução da GI que se deu inicialmente no chão de fábrica com processos baseados em fluxos físicos, para, posteriormente, ser aplicado a processos mais abstratos, vinculados à administração do negócio.

Além do foco na ação, os processos apresentam outra característica que favorece seu uso nas organizações quando se quer introduzir mudanças na prática: eles podem ser decompostos. Assim, é possível analisar a organização em diferentes níveis de detalhamento e estabelecer uma hierarquia na qual um macroprocesso é uma representação mais geral e é conformado por processos e/ou subprocessos. Por sua vez, os processos e subprocessos são compostos por atividades, as quais podem ser detalhadas em uma série de tarefas, conforme representado na Figura 5.

Figura 5 – Hierarquia dos processos



Fonte: elaboração própria (2019).

O Quadro 2, a seguir, sistematiza as definições apresentadas por Harrington (1993) para cada um desses níveis de detalhamento. Fica evidente o caráter mais amplo e abrangente do macroprocesso tendo em vista que envolve mais de uma função organizacional, por exemplo: o atendimento ao cliente inclui atividades realizadas pelos departamentos de marketing, produção e financeiro. No outro extremo, toda atividade de cada um dos processos pode ser descrita como uma série de tarefas. Dessa maneira, o trabalho de cada uma das pessoas da organização pode ser representado e relacionado às entregas ou às saídas da organização.

Quadro 2 – Diferença entre processo, atividade e tarefa

Macroprocesso	É um processo que geralmente envolve várias funções na organização, possuindo um impacto significativo no seu funcionamento.
Processo	É uma sequência de atividades logicamente relacionada e que acrescenta valor a uma entrada, produzindo uma saída para um cliente.
Subprocesso	É uma parte de um processo que, interligada a outro subprocesso, realiza um objetivo determinado e tem uma saída que ajuda a organização a atingir sua missão.
Atividade	É cada uma das ações que fazem parte de um processo ou subprocesso, com um objetivo bem específico na organização.
Tarefa	É a parte menor que uma atividade, podendo constituí-la.

Fonte: Adaptado de Harrington (1993).

Assim, conforme Gonçalves (2000a), as empresas são grandes coleções de processos, em que todo trabalho é viabilizado por uma rede de processos. Toda pessoa faz parte de um processo e todo processo requer entradas que provêm de fornecedores e gera um produto (saída) que será entregue a clientes (internos ou externos).

Além desses aspectos, Paim *et al.* (2009) destacam os diferentes propósitos ou finalidades dos processos: a) gerenciar – os processos de gestão visam à realização das atividades do modo mais adequado possível; b) transformar/produzir um produto – os processos finalísticos estão relacionados à produção/entrega de produtos finais, são processos tipicamente transversais; c) dar suporte a outros processos – descarregam ou incorporam atividades dos demais processos, dão suporte aos processos finalísticos e aos de gestão. Por sua vez, Gonçalves (2000a) apresenta uma classificação de processos relacionada ao negócio da empresa dividindo em três classes: i) processos de negócio ou de cliente

– ligados à essência do funcionamento da organização, entregam o produto ou serviço que é recebido pelo cliente; ii) organizacionais – cuja finalidade é dar apoio aos processos produtivos, viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização e garantem o suporte adequado aos processos de negócio; iii) gerenciais – são aqueles centrados nos gerentes e nas suas relações com seus subordinados, abrangem as ações de suporte que os gerentes devem realizar, incluem ações de medição e ajuste do desenvolvimento da organização.

4 GESTÃO DE PROCESSOS

A Gestão de Processos ganhou notoriedade a partir do século passado, na década de 1990 mais precisamente, embora tenha surgido após a Segunda Guerra Mundial (PAIM *et al.*, 2009). Nas décadas de 1950 e 1960, aconteceram grandes mudanças no mercado, com competição cada vez mais crescente, demanda acentuada por qualidade e produtividade, o crescente nível de exigência do cliente, de maneira que as organizações procuraram se adequar a essa realidade, utilizando várias técnicas, objetivando potencializar e aperfeiçoar a sua performance. A transformação exigia grandes e profundas mudanças das empresas, necessitando de tempo, empenho e competência por parte de todos. Nesse sentido, a Gestão da Qualidade assim como a Gestão de Processos são vistas hoje como razão fundamental para as empresas terem subsistido em uma situação de extrema competição, com mercados globalizados e uma constante evolução tecnológica.

A partir dessa época, a qualidade está presente em todas as atividades do dia a dia e, em termos de organização, considerou-se que ela se tornou um fator estratégico para as empresas

e um fator de decisão para os consumidores ou usuários no momento de aquisição de um produto ou serviço. Dessa forma, compreender e proporcionar a melhoria contínua da qualidade é essencial para o crescimento e sucesso de uma organização (SOUZA; GONZALEZ, 2015).

O conceito de qualidade é abstrato, de difícil definição e, por vezes, com conteúdos diversos e distintos. A preocupação com a qualidade, de uma forma mais ampla, teve início com Walter Andrew Shewhart (1980), estatístico norte-americano que, já na década de 1920, definiu qualidade como sendo objetiva e subjetiva: qualidade como sendo as características objetivas do produto que independem da existência do homem; e qualidade como resultados dos pensamentos, sentimentos e sensações do contato com a realidade objetiva, ou seja, uma qualidade subjetiva.

Os conceitos, modelos e ferramentas da Gestão da Qualidade foram desenvolvidos por autores como Garvin (1987), Deming (1990), Juran (1992), Ishikawa (1993), Feigenbaum (1994). Das abordagens desenvolvidas por esses autores, pode-se ressaltar que a qualidade é orientada ao produto ou serviço resultante, aos processos produtivos e aos clientes. De maneira geral, qualidade pode ser entendida como característica positiva de um produto ou serviço avaliado pelo cliente. Assim, a qualidade de um produto ou serviço possui diferentes particularidades, tendo como diretriz primordial o atendimento das necessidades dos clientes. Essas necessidades são percebidas sob as mais diferentes formas, razão pela qual é de fundamental importância decidir qual estratégia de qualidade será essencial para a organização.

A Gestão de Processos é um dos pontos centrais da Gestão da Qualidade. De fato, foi o primeiro ponto de desenvolvimento da Gestão da Qualidade e teve origem no desenvolvimento pioneiro de Shewhart. A contribuição mais importante de Shewhart, tanto

para a Estatística quanto para a indústria, foi o desenvolvimento do Controle Estatístico de Qualidade. A ideia era incorporar o uso de variáveis aleatórias independentes e identicamente distribuídas. O princípio geral por trás da ideia é que quando um processo está em estado de controle e seguindo uma distribuição particular com certos parâmetros, o propósito é determinar quando o processo se afasta desse estado e as ações corretivas que devem ser tomadas (SOUZA, 2011). Pode-se afirmar então que a Gestão da Qualidade é realizada por meio do enfoque da Gestão de Processos.

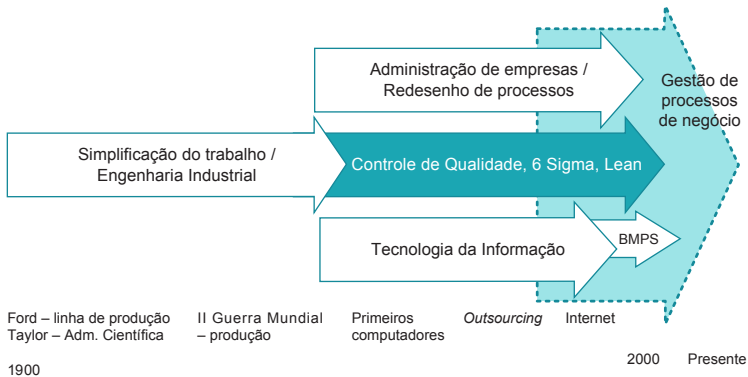
O exposto é uma das três tradições que compõem a GP, conforme identificado por Harmon (2014): a principal tradição, que decorre da evolução da indústria, iniciada com o enfoque de simplificação do trabalho presente na Administração Científica de Taylor e impulsionada pela linha de produção desenvolvida por Ford, consiste na essência dos conhecimentos da engenharia industrial até a Segunda Guerra Mundial. Essa tradição hoje é representada pelos sistemas de qualidade, abordagem seis sigma e produção *lean*, como pode ser observado na Figura 6.

A segunda tradição surgiu em decorrência do advento dos computadores e de seu uso crescente nas empresas. A influência da Tecnologia da Informação se fez presente na GP, propiciou a elaboração de uma notação padrão *Business Process Modeling Notation* (BPMN) para representar os processos de forma a facilitar o desenvolvimento de softwares e resultou no desenvolvimento de uma série de sistemas que busca automatizar os processos, conhecidos como *Business Process Management Systems* (BPMS).

Nos anos 1990, surgiu a *Business Process Reengineering* (BPR), como resposta à crise enfrentada pelas grandes corporações ocidentais, cujo foco principal eram os processos não fabris e diretamente ligados ao negócio da empresa. A BPR defendia o redesenho radical dos processos de negócios para obter melhorias

significativas em termos de custo, qualidade, serviço e velocidade. Essas três tradições compõem o corpo de conhecimentos que hoje se fundem e entrelaçam dentro da atual GP.

Figura 6 – As três tradições de Gestão de Processos



Fonte: Harmon (2014).

De maneira semelhante, Smith e Fingar (2003) identificam três ondas na GP, sendo a primeira o taylorismo, que se desenvolveu na segunda década do século XX e que não tornou explícito o estudo dos processos. A segunda onda é identificada pelos autores como o surgimento e a difusão da reengenharia de processos de negócios (BPR) em conjunto com os sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), que colocou em evidência os processos e a sua automatização, mas que não conferiu flexibilidade e agilidade às empresas para atender as mudanças. A terceira onda centrou-se no gerenciamento dos processos, sendo totalmente direcionada à satisfação dos clientes. Os autores defendem que a GP é uma síntese entre a representação de processos e as tecnologias de colaboração, configurando-se como uma convergência das teorias

da administração – gestão da qualidade total, reengenharia, Six Sigma, gerenciamento de projetos – com o desenvolvimento de aplicativos, integração de sistemas de informação, arquitetura orientada ao serviço, *workflow*, XML e *web services*.

Dada sua origem e evolução, são várias as definições de GP, mas ela pode ser vista como a busca em oferecer melhorias por meio da avaliação e do aperfeiçoamento dos processos organizacionais, aprimorando também os recursos que são utilizados pela instituição (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). Nesse sentido, implementar uma gestão voltada para os processos com qualidade requer uma ampla abordagem objetivando melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de uma organização por intermédio de planejamento, organização e entendimento das atividades, envolvendo todas as pessoas, sendo compatível a toda espécie de organização.

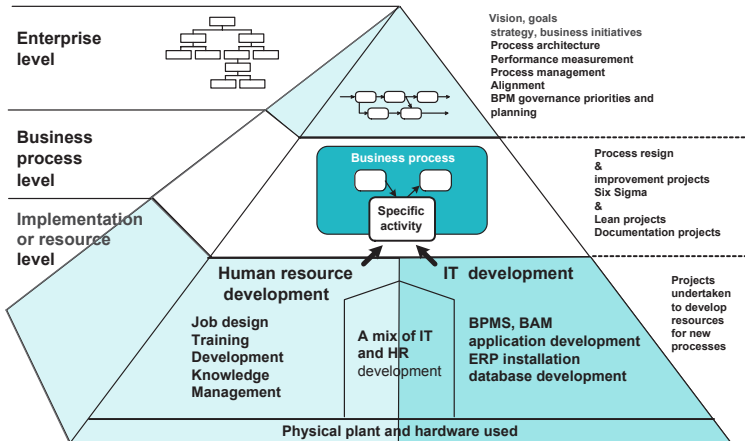
A Gestão de Processos é a base para se alcançar os objetivos-chave das organizações que buscam a qualidade:

- Atingir a qualidade desejada pelo cliente e que afeta outras partes envolvidas;
- Manter a qualidade alcançada;
- Melhorar a qualidade ou a capacidade da organização em satisfazer novos requisitos de qualidade do cliente e de outras partes envolvidas;
- Proporcionar confiança à própria administração da organização e aos colaboradores de que os requisitos de qualidade estão sendo cumpridos;
- Proporcionar confiança aos clientes e às partes envolvidas de que os requisitos de qualidade estão sendo cumpridos.

A Gestão de Processos é a atividade gerencial específica, ou parte da atividade gerencial, dedicada a gerenciar todos os processos afeitos a determinado produto ou parte desses processos. Para Laurindo e Rotondaro (2006), a gestão por processos tem como objetivos: (1) aumentar o valor do produto ou serviço na percepção do cliente; (2) aumentar a competitividade; (3) agir de acordo com as estratégias competitivas consideradas como imprescindíveis e que agreguem valor ao cliente; (4) aumentar a produtividade com eficiência e eficácia; (5) simplificar processos, reduzindo ou eliminando atividades que não acrescentem valor ao cliente. É importante que se trabalhe a ideia de que gerenciar os processos também consiste em buscar melhorá-los continuamente.

Para desenvolver o gerenciamento de processos, é indispensável a realização do mapeamento, que consiste em uma forma de gestão e organização dos processos que são prioritários ao funcionamento de uma organização, possibilitando mais eficácia. Ele representa uma atividade executada para produzir todas as informações quanto ao funcionamento do processo, permitindo, assim, uma subsequente análise e crítica. No entanto, para uma eficaz implantação da GP, é necessário ter um entendimento global do negócio. Nesse sentido, Harmon (2014) propõe três níveis de análise conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 – Pirâmide BPTrends de Processos de Negócios



Fonte: Harmon (2014).

Essa divisão em níveis permite visualizar a relação da GP com os aspectos estratégicos e os diversos recursos na organização: 1) nível corporativo ou empresarial – envolve a definição de missão, visão, estratégias do negócio e medidas de desempenho globais. Neste nível, decidem-se a arquitetura de processos e seu alinhamento com a estratégia, assim como o planejamento e as prioridades da governança dos processos de negócio; 2) nível de Gestão de Processos – discutem-se os projetos de melhoria e redesenho de processos, projetos *lean* e seis sigma, além de projetos de documentação; 3) nível dos recursos ou de implementação – executam-se projetos para desenvolver os recursos para os processos novos.

Considerando que a GP é uma competência a ser desenvolvida pela empresa, Gonçalves (2000b) elaborou um marco teórico para identificar a evolução da organização rumo à gestão por processos como um estágio de desenvolvimento superior e

desejado, apesar de reconhecer que nem todas as empresas poderão atingi-lo. Em um primeiro estágio, a empresa não tomou conhecimento dos seus processos ou somente identifica os processos de manufatura, compostos por fluxo de materiais. Propõe o autor que se faça um trabalho de conscientização da importância dos processos e se proceda ao mapeamento deles.

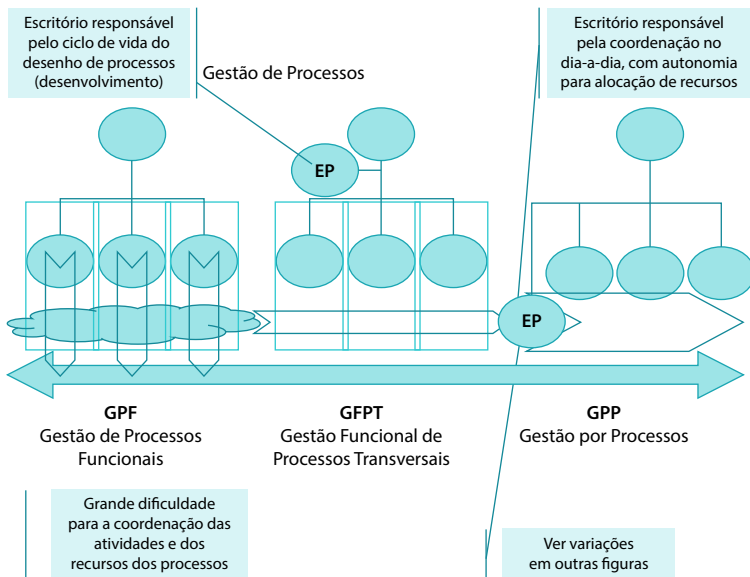
No segundo estágio, a empresa identifica seus processos e subprocessos e eles são enquadrados na estrutura funcional, com foco nas funções. A empresa que está nesse estágio deve selecionar e melhorar seus processos essenciais, eliminando as atividades que não agreguem valor e acrescentando soluções de tecnologia.

O terceiro estágio é atingido quando a empresa já introduziu melhorias nos processos essenciais, mas o poder ainda reside nas unidades funcionais. Para superar esse estágio, a empresa deve distribuir os recursos considerando os processos e estabelecer os chamados “donos de processos” encarregados de determinar as metas de desempenho, definir o orçamento operacional e a alocação dos recursos para o funcionamento do processo sob sua responsabilidade.

No quarto estágio, a empresa já distribuiu seus recursos considerando os processos essenciais e, em cada um deles, estabeleceu um dono do processo, porém, ainda não modificou a sua estrutura organizacional rompendo com o enfoque funcional. O autor recomenda, nesse estágio, reformular os mecanismos de gestão para focá-los nos processos.

Por último, no estágio mais evoluído, a estrutura da organização foi redesenhada segundo a lógica dos processos essenciais, restando somente o monitoramento da definição de negócio a fim de promover ajustes quando houver mudanças no negócio. A tensão entre estrutura e processos também está presente nos modelos de gestão identificados por Paim *et al.* (2009), os quais constituem um *continuum*, conforme mostra a Figura 8.

Figura 8 – Modelos de Gestão de Processos



Fonte: Paim *et al.* (2009)

- Gestão de processos funcionais (GPF) – os objetivos são prioritariamente departamentais; há baixa capacidade de coordenação, baixo entendimento dos processos; a remuneração, o reconhecimento e a premiação são departamentais; o orçamento é definido e aplicado sem considerar os processos transversais; não há unidades organizacionais responsáveis pelos processos como um todo; as necessidades e oportunidades de melhorias surgem dos departamentos e não dos processos.
- Gestão funcional de processos transversais (GFPT) – a gestão está baseada na visibilidade e no entendimento dos processos, os quais devem apoiar a coordenação do trabalho

e a melhoria do projeto do trabalho; preserva-se a divisão do trabalho centrada na especialização e se mantém a estrutura funcional, mas se cria um escritório de processos que atua como especialista na modelagem e na melhoria de processos; passa-se a mensurar o desempenho do processo não somente das funções ou departamentos funcionais, o que promove a integração e reduz conflitos entre departamentos ao criar responsabilidades compartilhadas sobre o processo.

- c) Gestão por processos (GPP) – caracteriza-se por alteração na estrutura organizacional: as pessoas trabalham no processo e não mais nas áreas funcionais; priorizam-se os processos em oposição à hierarquia; existe uma ênfase nos resultados e nos clientes e as recompensas econômicas são baseadas na capacidade de atingir melhorias nos processos.

5 REFLEXÕES SOBRE A COMPLEMENTARIDADE DA GI E GP

A partir do exposto sobre cada uma das áreas, são apresentadas algumas reflexões teóricas sobre as aproximações e os distanciamentos entre GI e GP, assim como a possibilidade de existir uma complementaridade que possa ser a base para o uso concomitante das ferramentas de ambas as áreas em busca de melhorias no desempenho organizacional. Os modelos de GI, citados neste capítulo, mostram que a informação faz parte de um processo. Detlor (2010) afirma isso quando diz que vê o ciclo de vida da informação como processo. Por sua vez, os modelos de GP fazem referência a um fluxo que pode ser de materiais ou informações. Existe, assim, uma possibilidade concreta de uma visão complementar a outra. Por exemplo, ao realizar o mapeamento do

processo (com técnicas da GP) precisa-se saber qual é o processo, quem o executa, como deve ser feita cada uma das atividades, quais são as/os ferramentas/materiais necessários, o que corresponde à busca e à aquisição de informação, momentos que são identificados como etapas nos modelos de GI.

Há uma frase que caracteriza bastante o objetivo maior da GI: informação certa, na hora certa, para a pessoa certa. Isso se assemelha muito à técnica (ou filosofia) do *Just in Time* (JIT): matéria-prima na quantidade certa, no momento certo, para o responsável certo. Para tanto, o JIT recorre à GP para conseguir esse controle fino do fluxo de materiais. Essa convergência torna-se a se repetir quando na Gestão da Informação é mais importante perguntar “para que se precisa dessa informação?” do que “de qual informação se necessita?”; de maneira semelhante, na GP, “qual a finalidade dessa atividade?” responde muito mais às dúvidas e incertezas do que “preciso disso?”.

Esse relacionamento é estreito e está presente em outras situações também, como quando se modela um novo processo. Ao fazer isso, a GP busca informações em diversas fontes, mantendo um caráter mais colaborativo e de pertencimento, ao ponto de poder auxiliar na criação de significado e na construção do conhecimento sobre esse novo processo nos participantes da organização.

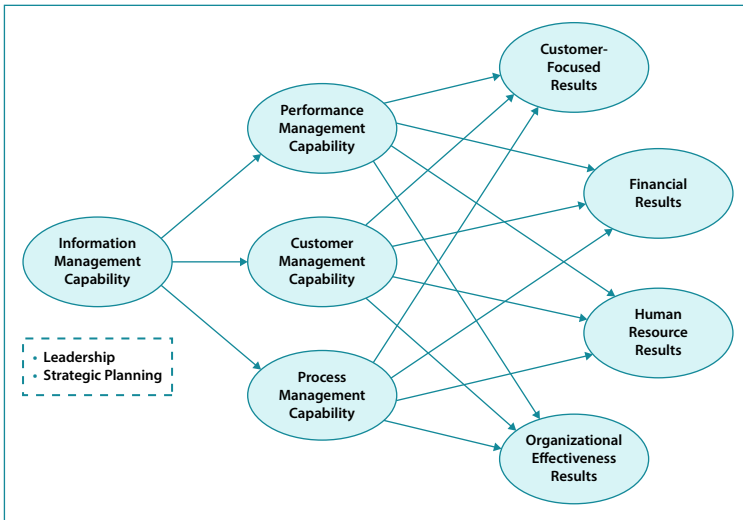
Nesse cenário, algumas diferenças são percebidas. Choo (2003), em seu modelo, afirma que na ausência de informação, tende-se a supri-la. Ou seja, a etapa de coleta de informação em qualquer processo de GI propõe que se colem as informações adequadas ao atendimento das necessidades informacionais. Entretanto, nem sempre isso é possível no tempo desejado e faz parte do processo mental humano buscar alternativas. Muitas vezes, isso é feito de forma subjetiva em que se aplicam outras informações que o indivíduo já possui. Para a GP, essa situação

deve ser evitada, pois, se existe ausência de informação, significa que o processo não está sendo executado como esperado ou não foi modelado da forma correta. O foco da GP é modelar o processo de modo que todas as informações e as demais entradas estejam disponíveis para cada uma das atividades.

Na GI, a representação das fases do ciclo da informação remete a uma sequência, uma atrás da outra. Porém, nem sempre tais fases acontecem de forma sequencial. Isso fica evidente quando se observa que nos processos se considera a entrada de cada atividade que pode apresentar situações repetidas de coleta de dados, ou vários momentos em que se dá a disseminação da informação como saídas de uma ou mais atividades. Assim, os modelos da GI são mais conceituais comparados com o conceito de processo mais voltados para a ação. Em decorrência disso, as ferramentas da GP facilitam a intervenção no nível operacional das organizações com base em uma visão de melhoria de desempenho da organização.

A complementaridade da GI com a GP fica evidente no estudo de Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011), que usaram uma abordagem de estimativa de modelo linear acerca de um conjunto de dados reais sobre o desempenho de empresas e unidades interorganizacionais de um grupo empresarial. Como principal resultado encontraram associações estatísticas positivas que permitiram validar o modelo conceitual na Figura 9.

Figura 9 – Modelo conceitual validado



Fonte: Mithas, Ramasubbu e Sambamurthy (2011).

O modelo validado relaciona a capacidade em GI em relação ao desempenho organizacional com a mediação das capacidades de gerenciamento de consumidores, gestão de processos (GP) e gerenciamento do desempenho. Em outras palavras, a melhoria no desempenho organizacional – em termos de resultados focados no cliente, financeiros, de recursos humanos ou de eficácia organizacional – depende da capacidade em GI, pois está habilita ou potencializa as outras três capacidades gerenciais. Pelo exposto, conclui-se que existe espaço para explorar a complementaridade da GI e a GP, particularmente no uso ou na adaptação das ferramentas da GP observando o ciclo da informação e outros conceitos abordados nos modelos da GI, de maneira que a modelagem e a melhoria dos processos garantam o fluxo correto e eficaz da informação na organização.

REFERÊNCIAS

AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de caso. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 01-22, 2011. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1931/2052>. Acesso em: 3 jan. 2018.

BARBOSA, R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas, perspectivas. **Informação e Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.

BOUTHILLIER, F.; SHEARER, K. Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. **Information Research**, v. 8, n. 1, oct. 2002.

BUSH, Vannevar. **As we may think**. The Atlantic Monthly, jul. 1945. Disponível em: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1945/07/as-we-may-think/303881/>. Acesso em: 3 jan. 2018.

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

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução na administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DETLOR, B. Information management. **International Journal of Information Management**. n. 30, p. 103-108, 2010.

FAIRER-WESSELS, F. A. Information management education: towards a holistic perspective. **South African Journal of Libraries and Information Science**., v. 65, n. 2, p. 93-102, 1997.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994. 4 v.

GALLOWAY, D. **Mapping work processes**. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1994.

GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 6, p. 101-109, 1987.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são coleções de processos. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HARMON, Paul. **Business process change**: a business process management guide for managers and process professionals. Waltham, MA: Morgan Kaufmann, 2014.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAYEK, F. A. The use of knowledge in society. **The American Economic Review**, v. 35, n. 4, p. 519-530, 1945.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade...** São Paulo: McGraw-Hill; Makron Books, 1992. 9 v.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Metodologia de gestão de processos e dynamic capabilities. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 111-134, 2012.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. (coord.). **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIRA, S. L.; DUARTE, E. N. Integrated actions of information and knowledge management in the accounting sector of a public university. **Brazilian Journal of Information Science**, Marília (SP), v. 7, Special Number, p. 106-128, 2013.

MARAVILHAS-LOPES, S. P. A importância dos profissionais da gestão da informação para as organizações. **Biblios**, Peru, Lima, n. 51, p. 91-98, 2013.

MARCHIORI, P. Z. Gestão da informação: fundamentos, componentes e desafios contemporâneos. *In*: SOUTO, L. F. **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 26-45.

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

MITHAS, Sunil; RAMASUBBU, Narayanasamy; SAMBAMURTHY, Vallabh. How information management capability influences firm performance. **MIS Quarterly**. v. 35, n. 1 p. 237-256. mar. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de processos**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2. ed. 2007.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PLACE, I.; HYSLOP, D. J. **Records management**: controlling business information. Reston, VI: Reston. 1982.

RAMASWAMY, R. **Design and management of service processes: keeping customers for life.** Reading, MA: Addison-Wesley Publishing. 1996.

RODIONOV, I. I.; TSVETKOVA, V. A. Information management in information science. **Scientific and Technical Information Processing**, v. 42, n. 2, p. 73–77, 2015.

SHEWHART, Walter Andrew. **Economic control of quality of manufactured product.** Milewaukee: ASQC, 1980.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave.** Tampa: Megan-Kiffer Press, 2003

SILVA, E. C. R.; VITORINO, E. V. A gestão da informação sob a abordagem da ecologia: possibilidades à competência em informação. **Revista Em Questão**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 242-266, 2016.

SOUZA, D. da M. O.; GONZALEZ, M. O. A. **Gestão da qualidade no serviço público.** Natal: EDUFRN, 2015.

SOUZA, D. da M. O.; GONZALEZ, M. O. A. **Visões clássicas da qualidade.** Apostila do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2011.

WHITE M. Intelligence management. *In*: CRONIN, B. (ed.). **Information management: from strategies to action.** London: Aslib, 1985. p. 21-35.

CURADORIA DE CONTEÚDO: ENTRE OS DESAFIOS E AS PERSPECTIVAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO DIGITAL

Andréa Vasconcelos Carvalho (andreavascarvalho@gmail.com)

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, experimentamos uma nova lógica de produção e consumo da informação na qual os indivíduos, utilizando as mídias sociais, criam, editam, avaliam e distribuem informações a outros. Isso possibilita uma dinâmica relacional nova, na qual a distinção entre produtores e usuários de conteúdos perde nitidez e estimula o crescimento exponencial da quantidade de conteúdo disponível na Web. Assim, a capacidade de filtrar as informações relevantes é essencial para conciliar a crescente necessidade e disponibilidade de informação com uma capacidade de compreensão humana limitada. Nesse contexto, emerge a curadoria de conteúdo como uma estratégia para enfrentar tal desafio.

A curadoria de conteúdo pode ser entendida como o processo sistemático de filtrar, atribuir sentido e compartilhar informações de qualidade com o fim de atender as necessidades informacionais

de um determinado público-alvo sobre um tema específico. Com o auxílio de ferramentas informáticas, o curador de informação logra reduzir a sobrecarga informativa de seu público mediante a disponibilização de informação com valor agregado.

Tendo em vista, por um lado, que a curadoria de conteúdo é uma temática nova e de grande relevância para a sociedade atual e, por outro, que a produção científica nacional sobre o tema ainda é escassa, ocasionando seu desconhecimento, consideramos oportuno escrever este capítulo. Assim, o objetivo deste texto é apresentar a curadoria de conteúdo no que se refere a conceitos, características, processo e âmbitos de aplicação; e, adicionalmente, esclarecer: a) as semelhanças e distinções com o processo de gestão da informação; e b) as distinções com a curadoria digital. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica utilizando o Google Acadêmico, o Portal de Periódicos da CAPES e a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações e empregando o termo “curadoria de conteúdo” e seus equivalentes em inglês e espanhol.

Em relação à estrutura, além desta introdução, este capítulo apresenta: uma reflexão sobre o contexto no qual emerge a curadoria de conteúdos; uma caracterização da curadoria de conteúdo focando no conceito, no processo de realização e em sua aplicação em alguns âmbitos; uma descrição do processo de gestão da informação de modo a estabelecer relações com a curadoria de conteúdo; uma breve caracterização da curadoria digital de modo a subsidiar a identificação das distinções essenciais com a curadoria de conteúdos; e, por fim, as considerações finais.

2 O CONTEXTO INFORMACIONAL ATUAL

A substituição de uma sociedade midiática – em que uns poucos produzem conteúdos para muitos – para uma sociedade na qual, usando a web, todos podem ser produtores, editores e distribuidores de conteúdo representa uma grande mudança. Com o crescente uso do ciberespaço para o estabelecimento de laços sociais baseados na participação, no compartilhamento e na cooperação, caminha-se na direção de viabilizar a utopia de uma inteligência coletiva (LÉVY, 2007). Problematizando a ideia de inteligência coletiva, Pisani e Piotet (2010) preferem denominar o cenário atual de alquimia das multidões, pois, para eles, a heterogeneidade dos web atores e de suas participações e a diversa qualidade dos conteúdos produzidos podem gerar fenômenos contraditórios que tanto podem ocasionar o melhor quanto o pior, impactando não só a dimensão virtual como ainda a dimensão física de nossas vidas.

Na compreensão dessa nova lógica, é útil o conceito de nativo digital proposto por Prensky (2001). De acordo com o autor, a interação constante com a tecnologia desde a infância provoca uma mudança profunda, e sem retorno, no modo como as pessoas nascidas nas últimas décadas pensam e processam informações. Apesar das discussões sobre a validade da distinção entre imigrantes e nativos digitais, percebe-se que, notadamente a partir do conjunto de transformações representadas pelo conceito de Web 2.0, uma nova lógica de participação em rede se estabelece. Nesse sentido, a Web 2.0 marca um ponto de inflexão.

Com a disponibilidade de recursos de uso intuitivo e que fomentam a interação, tais como blogs, *wikis*, redes sociais, ferramentas de compartilhamento, entre outros, ocorre uma transformação progressiva na qual os usuários passam de meros consumidores de informação a produtores, participantes

e colaboradores da rede, ou seja, indivíduos que, com o uso da tecnologia, passam de produtores ou utilizadores a *prosumers*, conforme Toffler (2005); ou que passam de expectadores a web atores, de acordo com Pisani e Piotet (2010).

Considerando que as tecnologias condicionam e potencializam as relações entre as pessoas a partir da produção, do compartilhamento e da reprodução de conteúdos, Amaral (2012) entende que o conteúdo é o elemento determinante na tríade – tecnologia, pessoas e informações – que caracteriza a Web atual. A imensa e crescente quantidade de conteúdo disponível atualmente é marcada pela heterogeneidade, contraditoriedade, fragmentação e dispersão. O fato de se tratar predominantemente de conteúdo digital, de fácil edição e compartilhamento, propicia a ampliação e o aprofundamento dessa produção crescente e caracteriza a complexidade da sobrecarga e do caos informacional em que vivemos. Diante disso, a questão posta por Sveiby (1998, p. 50) ganha atualidade: “Um caos de informações é melhor do que a falta de informação?”. Refletindo sobre essa questão, o autor afirma que, diante da complexidade e da contraditoriedade da realidade e do excesso informativo, é possível encontrar todo tipo de informação, inclusive as que, igualmente bem fundamentadas, apresentam contradições entre si (SVEIBY, 1998).

Nesse cenário em que a quantidade de informações disponíveis sobre qualquer tema excede muitas vezes a capacidade humana de processá-la, ganha relevância a economia da atenção. Como Simon (1969 *apud* MARCHIORI, 2014, p. 36) esclarece:

Em um mundo repleto de informações, a riqueza de informação acarreta a carência de outra coisa, ou seja, resulta na escassez do que a informação consome. O que a informação consome é bastante óbvio: consome a atenção

de seus destinatários. Assim, uma riqueza da informação cria uma pobreza de atenção tornando necessário o redirecionamento eficiente da atenção entre as abundantes fontes de informação que podem consumi-la.

Assim, o grande desafio no trabalho com a informação é, mais do que nunca, selecionar a informação certa, no tempo e no formato adequados para uma necessidade de informação específica. Como afirmam Correa e Bertocchi (2012, p. 125), “Quando o *information overload* torna-se insuportável, o usuário recorre aos especialistas, delegando a eles a tarefa de organizar e dar sentido aos dados”. Entretanto, esses especialistas podem ser os próprios usuários que empregam seu excedente cognitivo para compartilhar com outros usuários como se localizarem em meio ao caos informacional. Conforme Shirky (2011 *apud* GARCIA, 2014), o excedente cognitivo pode ser entendido como um novo recurso surgido do tempo livre que os indivíduos passaram a ter a partir do uso das tecnologias, e sua essência é fazer e compartilhar coisas que podem ajudar outras pessoas. Assim, essa ideia é complementar à de Toffler (2005), quando caracteriza *prosumer* como o indivíduo capaz de fazer por si mesmo o que antes profissionais faziam. Desse modo, as multidões passam a realizar atividades anteriormente reservadas a profissionais especializados, como se dá nas várias expressões de *crowdsourcing*, por exemplo, na inovação aberta, na *folksonomia* e na avaliação e recomendação social de produtos e serviços.

Esse complexo contexto informacional em que vivemos na contemporaneidade, sobre o qual, neste estudo, delineiam-se apenas alguns aspectos, gera impacto em todas as atividades humanas, demandando transformações substanciais no modo como tais atividades são realizadas, posto que todas são permeadas

por informação. Nesse sentido, emerge a curadoria de conteúdo como expressão de tal contexto, simbolizando uma possibilidade de enfrentamento dos desafios apresentados e uma perspectiva de adaptação da gestão da informação às demandas e possibilidades do cenário informacional atual.

3 CURADORIA DE CONTEÚDO

Bhargava (2009) afirma – no *Manifesto for the content curator*, marco da curadoria de conteúdo – que, diante da incapacidade dos algoritmos de busca para garantir que os usuários da Web encontrem conteúdos de qualidade, indivíduos, exercendo funções de editores cidadãos, selecionarão e filtrarão conteúdos de qualidade para outros. Essa ideia é corroborada por Dale (2014) quando afirma que uma curadoria coerente e criteriosa, realizada em alguns casos por especialistas, é a solução para o caos informativo. Essa ideia de que é necessário filtrar a informação relevante é sintetizada no título de um dos livros do filósofo, professor e escritor, Mário Sérgio Cortella: *A era da curadoria: o que importa é saber o que importa!* (2015).

Na condição de usuários da Web 2.0, todos recebemos e divulgamos informação continuamente, de modo que, intuitiva e informalmente, realizamos, em maior ou menor medida, ações próprias da curadoria de conteúdos: buscar, atribuir sentido, compartilhar. O processo de curadoria de conteúdo em sua plenitude, entretanto, requer também intencionalidade e continuidade; implica definir objetivos e aplicar estratégias que permitam alcançá-los. É dessa curadoria de conteúdo, como um processo sistemático, que tratamos neste estudo. Para tanto, abordamos, a seguir, conceitos, processo e algumas aplicações da curadoria de conteúdo.

3.1 Conceitos e características da curadoria de conteúdo

A palavra curadoria tem sua origem etimológica no termo latino *curatoria*, que significa zelar, cuidar. O termo curadoria, atualmente utilizado no âmbito da informação digital, tem suas origens no Direito romano, que estabeleceu o *curator bonorum* como o encarregado de zelar pelos bens de cidadãos romanos envolvidos em litígios, sejam eles credores ou devedores. Posteriormente, a ideia de curadoria é adaptada para o contexto da Igreja Católica com o *cura*, que tem a incumbência de cuidar espiritualmente da paróquia. Mais recentemente, o termo curadoria é identificado como a ação do curador de arte, entendido como um especialista em sua área de atuação que conserva e administra obras de arte como forma de mediar a relação do público com tal acervo (RAMOS, 2012).

No contexto atual, a curadoria se volta para o cuidado e a gestão da informação digital. Nesse âmbito, Languens Garcia (2013, p. 7, tradução nossa) apresenta um conceito bastante completo. Para o autor, a curadoria de conteúdo é:

[...] uma atividade ou processo contínuo, dirigido pelo critério de um especialista humano e auxiliado por ferramentas ou sistemas informáticos, que consiste em buscar, filtrar, organizar e compartilhar conteúdos de qualidade de fontes digitais on-line (meios digitais, redes sociais...) sobre um tema específico, com a finalidade de aportar um valor significativo e relevante a uma audiência determinada¹.

¹ Texto original em espanhol: "...la curación de contenidos es una actividad o proceso continuo, dirigido por el criterio de un experto humano y asistido

A análise desse conceito permite identificar quatro ideias essenciais para caracterizar a curadoria de conteúdos: o contínuo processo de seleção, agregação de valor e compartilhamento de conteúdos; a ação humana apoiada por ferramentas informáticas; a gestão de informação de qualidade, predominantemente procedente de fontes de informação on-line; e a existência de um tema e de uma audiência específica previamente determinada. Essas ideias são parcialmente expressas também no conceito apresentado por Handley (2012, p. 48), para quem a curadoria de conteúdo é “o ato de continuamente identificar, selecionar e compartilhar o melhor e mais relevante conteúdo on-line e outros recursos sobre um tema específico para atender as necessidades de uma audiência específica”. De modo semelhante, Holtz (2012, p. 16) entende a curadoria de conteúdo como “o processo de identificar o conteúdo útil e de valor em um tema particular, documentar e agregar contexto para então exibir isso de um modo que seja significativo e útil”.

Conforme mencionado, a curadoria de conteúdo é um processo realizado por pessoas com o auxílio de ferramentas informáticas. Tais ferramentas possibilitam automatizar algumas tarefas, agilizar outras e, de modo geral, oferecem o indispensável suporte para a ação humana. Como afirma Dale (2014), a curadoria de conteúdo requer tecnologia e ferramentas em tempo real, empregadas por especialistas no domínio do conhecimento que sejam capazes de interpretar e agregar valor ao conteúdo.

Há inúmeras ferramentas informáticas voltadas para auxiliar no processo de curadoria de conteúdo. As ferramentas informáticas são utilizadas para buscar, selecionar, organizar e

por herramientas o sistemas informáticos, consistente en buscar, filtrar, organizar y compartir contenidos de calidad de fuentes digitales online (medios digitales, redes sociales...) sobre un tema específico con el fin de aportar un valor significativo y relevante a una audiencia determinada”.

disponibilizar conteúdos digitais. Essas ferramentas contribuem para a otimização do processo de agregação de valor, que é eminentemente humano. Entretanto, diante da imensa variedade de ferramentas disponíveis, é necessário categorizá-las em função da etapa do processo ao qual se aplica, assim como comparar as ferramentas aplicáveis a cada etapa, de modo a oferecer uma orientação para futuros estudos e para a realização do processo de curadoria. Nesse sentido, são úteis os trabalhos de De Benito Crosetti (2013), Parra Valero (2016) e Bezerra (2017).

No que se refere às características do curador de conteúdos, Bhargava (2009) indica que é alguém que continuamente encontra, agrupa, organiza e compartilha o melhor e mais relevante conteúdo sobre um tema específico on-line. A esse respeito, destaca que a realização continuada desse processo é o componente mais importante de tal trabalho.

Para Dale (2014), há cinco conjuntos de habilidades e competências requeridas para o curador de conteúdos, são elas: a) uso de ferramentas, incluindo a proficiência no uso de mídias sociais, buscadores, agregadores de conteúdo etc., para encontrar e filtrar informação digital relevante; b) organização da informação, referindo-se a atividades como categorização, etiquetagem, classificação, entre outras; c) relacionamento, significando a capacidade de participar em redes pessoais e profissionais para engajar e melhorar a aprendizagem; d) pensamento crítico e atribuição de sentido, para agregar valor aos conteúdos curados; e e) agregação de *insight* e de valor por meio de técnicas como o *storytelling*.

Assim, a curadoria de conteúdos expressa um processo que requer competências essenciais aos profissionais contemporâneos. Nesse sentido e de modo complementar ao anteriormente exposto, entre as dez competências críticas para o sucesso no trabalho nos próximos anos, apresentada pelo *Institute for the Future for the*

University of Phoenix Research Institute, Ernesto (2014) apresenta as três que considera diretamente aplicáveis à curadoria de conteúdos: a) gestão de conteúdos, que significa a capacidade para distinguir e filtrar informação por importância, e de entender como maximizar o funcionamento cognitivo, usando várias ferramentas e técnicas; b) construção de significados, que representa a capacidade de determinar o significado mais profundo do que está expresso; e c) competência em informação, que é a capacidade de avaliar criticamente, criar conteúdos e envolver os públicos utilizando novas ferramentas tecnológicas.

Assim, percebe-se que as habilidades e as competências demandadas para o curador de conteúdo integram aquelas apresentadas por determinados profissionais, como bibliotecários, jornalistas, profissionais de marketing e professores, entre outros. Entende-se ainda que a curadoria de informação é uma atividade afim às competências e habilidades próprias do profissional da informação e, concretamente, do bibliotecário, conforme Bezerra (2017). Ademais, para aprofundar a compreensão do que é curadoria de conteúdo, é necessário descrever o processo mediante o qual é realizada.

3.2 O processo de curadoria de conteúdo

Considerando que a curadoria de conteúdo é uma atividade sistemática e intencional, o processo mediante o qual é realizada deve ser precedido por uma fase de concepção e planejamento. Essa fase que orienta e norteia o processo de curadoria de conteúdo consiste na definição dos objetivos a alcançar; do tema em que se pode oferecer um diferencial; e do público-alvo, considerando seu perfil, seus interesses e necessidades informacionais (LANGUENS GARCIA, 2013).

No que se refere aos objetivos, a curadoria de conteúdo permite atender essencialmente os seguintes: documentar-se sobre um tema de interesse; aliviar a sobrecarga de informação dos usuários-alvo; criar vínculo entre organizações, empresas, marcas e seu público-alvo; posicionar-se como um líder de conhecimento em um setor, obtendo notoriedade na web e melhorar o posicionamento nos buscadores.

Uma vez estabelecidos o porquê fazer, qual conteúdo abordar e para quem realizar a curadoria de conteúdo, pode-se iniciar o processo. A partir do levantamento realizado por Pereira (2017), percebe-se que já existe certa consolidação em relação ao modo de realização e às etapas do processo de curadoria de conteúdo, conforme Quadro 1. Isso representa um fator importante tanto para a compreensão do processo quanto para sua realização prática. Com base na integração das propostas dos autores pesquisados, as etapas que compõem o processo de curadoria de conteúdo são: busca, seleção, agregação e edição, compartilhamento e avaliação.

Quadro 1 – Comparação entre as etapas do processo de curadoria de conteúdo

		AUTORES					
		Kanter (2011)	Guallar, Leiva-Aguilera (2014)	Weisgerber (2011)	Rezende (2014)	Bezerra (2017)	Pereira (2017)
ETAPAS	Procurar	Procurar	Encontrar	Coletar	Reunir	Busca	
		Selecionar	Selecionar	Selecionar	Filtrar	Seleção	
	Atribuir sentido	Atribuir sentido	Editorar	Editar	Agregar	Agregação	
			Organizar	Formatar	Editar	Edição	
			Criar				
	Compartilhar	Compartilhar	Compartilhar	Disponibilizar	Compartilhar	Disponibilização e engajamento	
	-	-	Engajar	Engajar	Interagir		
	-	Avaliar	Monitorar	Monitorar	Monitorar		Avaliação

Fonte: elaboração própria a partir da adaptação de Pereira (2017, p. 44).

A **busca** consiste na identificação das fontes de informação das quais se extrairá o conteúdo que será objeto da curadoria, considerando sua pertinência à temática e ao público-alvo previamente definidos. Para garantir a fluidez do processo, é necessário monitorar de modo consistente as melhores e mais influentes fontes de informação relacionadas ao tema, incluindo as pessoas e organizações que produzam informação de qualidade e que sejam as mais representativas do setor. Devem-se incluir vários tipos de fontes na busca: blogs especializados, websites de analistas do setor, publicações especializadas, meios de comunicação social e outras fontes de interesse (LANGUENS GARCIA, 2013). Complementando essa ideia, Guallar (2017) afirma que a curadoria pode se fundamentar em uma única fonte ou em várias fontes de conteúdos; pode ser informação retrospectiva ou

atemporal (de meses ou de anos anteriores), informação recente (dos últimos dias ou semanas) e informação atual (das últimas horas) e informação em tempo real; e pode proceder de fontes externas, internas e de ambas.

A etapa de **seleção** implica filtrar conteúdo de qualidade sobre o tema objeto da curadoria considerando sua relevância para uma audiência particular. Na filtragem de conteúdos, é recomendável selecionar conteúdos variados, que ofereçam uma visão integral do tema da curadoria, incluindo opiniões diversas que incitem o debate. Essa etapa implica revisar e filtrar as fontes realmente relevantes com base em critérios que permitam verificar a qualidade, a originalidade e a relevância dos conteúdos que serão alvo da curadoria (LANGUENS GARCIA, 2013).

Dando continuidade, a etapa de **agregação de valor e edição** consiste no cerne da curadoria de conteúdo e implica as ações que possibilitam a contextualização e a agregação de valor ao conteúdo. Essa etapa representa o cerne do processo e é uma ação eminentemente humana que objetiva adaptar o conteúdo de modo a ampliar sua apropriação pelo público-alvo. Para tanto, deve-se tanto acrescentar comentários aos conteúdos curados quanto criar conteúdo original. É necessário também realizar as adaptações necessárias no que se refere a idioma e a formato e creditar as fontes.

Para Bhargava (2011), há cinco formas de agregação de valor associadas ao processo de curadoria de conteúdo: a) agregação, que consiste no ato curar informações mais relevantes em um único lugar; b) destilação, que é o ato de curar informações em um formato mais simples, no qual apenas as ideias mais importantes são compartilhadas; c) elevação, refere-se à curadoria que busca identificar uma tendência ou *insight* de reflexões publicadas on-line; d) *mashups*, justaposições únicas, em que conteúdos são

mesclados com o objetivo de criar um novo ponto de vista; e e) cronologia, que é a forma de curadoria que busca reunir informações históricas, organizadas de forma cronológica, com o intuito de apresentar a evolução de um tema ou fenômeno. A escolha do tipo ou dos tipos de agregação de valor deve ter consonância com o objetivo estabelecido para a curadoria de conteúdo.

A etapa de **compartilhamento** consiste em difundir o conteúdo curado nas mídias utilizadas pelo público-alvo, utilizando-se de recursos da Web 2.0 e outros que atraíam a atenção do público. Inclui refletir e decidir sobre a perspectiva e a linguagem a adotar; a frequência de compartilhamento de conteúdo novo; e os meios que serão utilizados para compartilhar os conteúdos curados, considerando tanto os objetivos internos quanto as preferências do público-alvo.

Já a **interação** tem por objetivo estabelecer diálogo com o público mediante o conteúdo, estimulando a participação de todos. Significa, portanto, participar da conversa gerada pelos conteúdos. Nessa etapa, as habilidades comunicativas do curador são fundamentais para estimular e mediar o diálogo.

Por fim, na etapa de **avaliação**, verifica-se se os objetivos definidos para a curadoria foram alcançados, identificam-se possibilidades de melhoria no processo e se monitora o envolvimento do público com os conteúdos curados. A avaliação, portanto, implica tanto numa análise mais geral vinculada à fase de concepção e planejamento da curadoria, tendo como centro os objetivos do processo, quanto uma análise mais rotineira centrada no acompanhamento contínuo da interação do público com o conteúdo. Em ambos os casos, devem ser empregados indicadores e parâmetros para medir e avaliar a evolução das variáveis quantitativas e qualitativas que incidem sobre a consecução do objetivo proposto e sobre o impacto do processo no relacionamento com o público-alvo.

A curadoria de conteúdos pode se dar de diferentes formas, pode tanto ser usada como uma competência pessoal que auxilie na compreensão sobre um tema quanto na construção coletiva de listas de fontes de informação (DALE, 2014). Para dar sequência a essa ideia, na seção seguinte, serão abordados alguns âmbitos de aplicação da curadoria de conteúdo, pois cada um deles oferece uma perspectiva que complementa o entendimento do que é curadoria de conteúdo.

3.3 Âmbitos de aplicação

O processo de curadoria de conteúdo se mostra útil em distintos contextos e possibilita alcançar diferentes objetivos. Nesta seção, trataremos de como se aplica a curadoria de conteúdo em âmbitos nos quais esse processo passa a ter grande preponderância atualmente, são eles: a comunicação, o marketing, a educação e as bibliotecas.

No que se refere ao campo da **comunicação**, percebe-se que há fortes conexões com a curadoria de conteúdo. Guallar e Leiva-Aguilera (2014) afirmam que a curadoria de conteúdo pode ser localizada no ponto de interseção entre a Ciência da Informação e a Comunicação.

Para Correa (2012), a curadoria de conteúdo é uma necessidade para a comunicação contemporânea, pois “possibilita uma dinâmica de mediação/re-mediação contínua entre públicos, fontes, sistemas, ferramentas e sociabilidades”. No que se refere especificamente ao jornalismo, a importância da curadoria de conteúdo é expressa por Castilho e Coelho (2014, p. 310), quando afirmam “a curadoria amplia [...] o valor de uso da notícia e confere ao jornalismo uma função na geração de conhecimento

socialmente relevante que havia sido negligenciada quando as indústrias da comunicação jornalística privilegiaram o valor de troca do produto noticioso”.

May *et al.* (2014) analisam o impacto da curadoria de conteúdo realizada coletivamente sobre a escolha das notícias que os usuários leem. De acordo com os autores, embora a maioria das pessoas ainda dê mais credibilidade aos conteúdos produzidos por jornalistas, por sua precisão e imparcialidade, cada vez mais a decisão sobre quais conteúdos dar atenção é influenciada por outros usuários de mídias sociais, os quais atuam como referenciadores e intermediários de conteúdos mediante a *crowd curation*, uma curadoria de conteúdo realizada coletivamente. Mais recentemente, Mello (2015), ao comparar a curadoria usada em aplicativos *mobile* com a curadoria fundamentada nos critérios jornalísticos tradicionais, evidenciou a importância de combinar curadorias humanas e algorítmicas para o consumo de informação no contexto atual.

A aplicação da curadoria de conteúdo no âmbito do **marketing** é essencial, uma vez que permite sistematizar o processo de seleção, criação, atribuição de sentido e compartilhamento de conteúdo digital mediante ao qual são estabelecidas e mantidas as relações entre organizações e marcas e seus públicos no cenário atual. Assim, a curadoria de conteúdo contribui para compor a imagem, ampliar a visibilidade, obter notoriedade na web como referência em um tema e melhorar o posicionamento nos buscadores, objetivos que se inserem na interseção entre o marketing digital, o de conteúdo e o de relacionamento. Como afirma Handley (2012), a curadoria de conteúdo pode se adequar perfeitamente à estratégia de conteúdo de uma organização. Adicionalmente, Holtz (2012) esclarece que o conteúdo que serve ao marketing precisa ter visibilidade e ser compartilhável, além de entreter, educar e inspirar.

Chamando a atenção para ações antiéticas, por vezes associadas à curadoria de conteúdo no âmbito do marketing, Cramer (2016) apresenta algumas regras que possibilitam colocar a curadoria de conteúdo como uma estratégia que auxilie os usuários no caótico contexto informativo atual e não como um elemento que aumenta esse caos. As regras são: a) considerar a diferença entre curar e roubar conteúdos, o que implica dar crédito às fontes consultadas; b) criar conteúdo novo e original tanto quanto curar conteúdos publicados por outros; e c) utilizar fontes de informação consistentes e confiáveis.

No âmbito educacional, há publicações que apontam para os benefícios que a curadoria de conteúdos pode oferecer, uma vez que se trata de um processo que pode contribuir para explorar adequadamente a informação on-line e auxiliar a realização de pesquisas bibliográficas para fins de atualização, de pesquisa e de elaboração e publicação de trabalhos acadêmicos. A esse respeito, De Benito *et al.* (2013) propõem uma estratégia para o uso de ferramentas informáticas em cada uma das etapas do processo de curadoria de conteúdo com vista à atualização profissional do docente, com impacto positivo tanto em seu aprendizado individual quanto no de seus alunos.

Mais recentemente, Hernández Campillo, Carvajal Hernández e Legañoa Ferrá (2018) realizaram uma pesquisa com o objetivo de avaliar a importância da curadoria de conteúdos científicos como ferramenta para a gestão da informação na atividade de professores universitários cubanos. As conclusões do estudo evidenciaram a pertinência da curadoria de conteúdo como uma alternativa para o refinamento das buscas, a difusão de informação e a atualização científica.

Uma aplicação de curadoria de conteúdo focada na educação é proposta por Mihailidis e Cohen (2013) que exploram o conceito

de curadoria como uma prática pedagógica dirigida ao estudante e à criação de conteúdos, de modo a propiciar a educação em competência digital e midiática. Os autores entendem que a curadoria de conteúdo pode ser utilizada para ensinar sobre pensamento crítico, análise e expressão on-line.

Merece destaque também a curadoria de conteúdo realizada para a composição do canal YouTube Educação. Para a realização desse projeto, a Google e a Fundação Lemann estabeleceram uma parceria para a disponibilização de conteúdos educacionais gratuitos, de qualidade e em português sobre as disciplinas Língua Portuguesa, Matemática, Química, Física, Biologia, História, Geografia, Língua Espanhola e Língua Inglesa. Os vídeos passam por um processo de curadoria realizado por professores especialistas nos conteúdos e são voltados para professores, gestores e alunos dos níveis de Ensino Fundamental e Médio.

A aplicação da curadoria de conteúdos em **bibliotecas** já é realidade para diversas bibliotecas no mundo que recorrem a esse processo para produzir os conteúdos que partilham nas mídias sociais no âmbito de sua atuação como bibliotecas 2.0. Elaborados por bibliotecários, pela equipe de comunicação das bibliotecas, por especialistas convidados ou pelo público em geral, esses conteúdos conferem nova dimensão e atualidade aos acervos e aos serviços das bibliotecas, ampliando sua visibilidade e relevância social.

Como afirma Parra Valero (2016), o contexto virtual amplia e complementa permanentemente os serviços das bibliotecas, o que demanda pensar em conteúdos digitais que captem a confiança de novos usuários. Nesse artigo, além de analisar as competências do curador de conteúdo, o autor analisa o uso da curadoria por bibliotecas e apresenta os seguintes exemplos de boas práticas: a) British Library: usa o Pinterest para promover o uso comunitário de seus recursos de informação e estimular o uso de tais recursos como

insumo para a criação de novos negócios e produtos; b) Biblioteca de Traducción y Documentación da Universidad de Salamanca: publica um blog com mais de três mil *posts* que representa uma referência para bibliotecários e documentalistas; e c) Biblioteca Municipal de Muskiz (Vizcaya) que aplica a ferramenta Fipboard para construir, em conjunto com a comunidade local, revistas sobre as características e a memória dessa pequena localidade espanhola. As revistas comentadas no artigo contemplam os seguintes temas: seleção de leituras, o escritor Terry Pratchett, o ecossistema local, os ferreiros e os mineiros, o Castelo de Muñatones e notícias sobre o município.

Complementando os exemplos já mencionados, é emblemático o uso da curadoria de conteúdo que a Biblioteca Nacional da Espanha (bne.es) tem feito. Uma das aplicações da curadoria é a elaboração e publicação em seu blog de conteúdos sobre diferentes temáticas a partir da exploração de itens do seu acervo. Exemplo disso é a utilização de coleções gráficas da BNE para subsidiar e complementar ensaios sobre a cultura do vinho ou a criação de linhas do tempo sobre mapas utilizando a ferramenta TimeMapper para geolocalizar desenhos, fotografias e gravados de cidades espanholas constantes da Biblioteca Digital Hispánica. Outra ação de curadoria de conteúdo realizada pela BNE foi a que se deu em 24 de fevereiro de 2015 para celebrar o nascimento de Carlos V. Nessa ocasião, a BNE e o Museu do Prado mantiveram um diálogo sobre Carlos V no Twitter fundamentando-se nos itens de seus acervos e contaram a história da conversa na plataforma Storify.

Outra biblioteca que usa consistentemente a curadoria de conteúdo é a Library of Congress (loc.gov) que, entre outras ações, compõe conjuntos de imagens vinculadas a temas específicos para fomentar o uso e o reuso das versões digitais de tais itens do acervo. Nesses conjuntos temáticos de imagens, há itens de diferentes coleções e de diferentes tipos que são reunidos a partir de

um novo critério. Algumas coleções temáticas de imagens digitais produzidas referem-se a: Guerra Civil, Abraham Lincoln, livros clássicos infantis, fotos do século XIX etc.

No cenário nacional, Pereira (2017) analisa a curadoria de conteúdo realizada na Biblioteca Central do IFRN e apresenta uma proposta de melhoria baseada nos seguintes tópicos: a) como delimitar os objetivos e o público-alvo da curadoria; b) quais temáticas se mostram mais adequadas; c) como selecionar fontes de informação para alimentar o processo; d) como, mediante quais etapas e atividades, pode ser feita a curadoria de conteúdo por bibliotecas; e) quais ferramentas informáticas podem contribuir em cada uma das etapas do processo de curadoria; f) qual deve ser a frequência de publicação; e g) quais critérios podem ser utilizados para avaliar os resultados do processo de curadoria.

Diante da baixa incidência de atuação como curadores de conteúdo, os bibliotecários que participaram como informantes da pesquisa de Bezerra (2018) indicam a necessidade de que a curadoria de conteúdo, entre outras novas vertentes de atuação no mercado de trabalho, seja contemplada. Assim, a curadoria de conteúdo aplicada por bibliotecas possibilita aliviar a sobrecarga de informação de seus usuários, criar vínculo com eles por meio do compartilhamento de conteúdo relevante e do estabelecimento de diálogo, partindo de tais conteúdos, a fim de ser reconhecida como referência nos temas sobre os quais realiza o processo de curadoria. Além disso, as bibliotecas encontram na curadoria de conteúdo a forma de evidenciar itens de seu acervo mediante o estabelecimento de conexões novas, implicando agregação de valor para seu público e ampliação do valor do seu acervo. Nesse sentido, percebe-se a necessidade e a importância de se incluir a curadoria de conteúdo na estrutura curricular dos cursos de Biblioteconomia, como afirma Bezerra (2018).

As reflexões sobre a curadoria de conteúdo e as experiências de aplicação do processo nos âmbitos da comunicação, do marketing da educação e das bibliotecas oferecem uma imagem caleidoscópica que possibilita aprofundar o conhecimento da curadoria de conteúdo como tema de estudo e prática profissional. Ademais, como num caleidoscópio, os elementos presentes nesses quatro âmbitos permitem compor diferentes imagens que ampliam e enriquecem a percepção sobre o tema.

4 A CURADORIA DE CONTEÚDO E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A partir da descrição do processo de curadoria de conteúdo e de como se aplica em alguns âmbitos, é possível perceber que há similaridade com o processo de gestão da informação. Para explorar as dimensões que assemelham e as que distinguem os dois processos, apresentamos, a seguir, alguns aspectos básicos para caracterizar a gestão da informação.

4.1 *Gestão da Informação*

A gestão da informação e do conhecimento (GIC) constitui uma corrente teórica da Ciência da Informação (ARAÚJO, 2014) que tem seu surgimento fortemente influenciado pela valorização da informação e do conhecimento como fontes de riqueza na sociedade, o que resultou no reconhecimento da necessidade de gerenciar tais ativos. Nesse sentido, a GIC é formada a partir da fusão de contribuições procedentes de diferentes disciplinas: Recursos Humanos, Estratégia, Finanças, Computação e Ciência da

Informação (BARBOSA, 2008) e contempla os processos de gestão da informação, gestão do conhecimento e produção de inteligência.

No que se refere à gestão da informação (GI), o foco de atenção é a informação, entendida como “conteúdo e construção social”, conforme esclarece Alba (1997 *apud* MARCHIORI, 2014, p. 28-29):

[...] Tanto a origem quanto os componentes da gestão da informação envolvem um amálgama teórico-prático que envolve os processos de tratamento e processamento da informação enquanto conteúdo e construção social; o entorno organizacional e econômico-cultural no qual a estratégia de uma organização depende de uma estratégia de informação; e os computadores (e outros aparelhos) ligados a redes eletrônicas que viabilizam a armazenagem e transferência de informação [...].

Nessa perspectiva, entende-se que o processo de gestão da informação busca, mediante a realização de um conjunto de atividades interconectadas, proporcionar o acesso a informações adequadas a determinadas necessidades de informação com vista ao seu uso em um determinado contexto.

Detlor (2010) afirma que há três perspectivas a partir das quais a GI pode ser percebida: a organizacional, a das unidades de informação e a pessoal. Nas perspectivas organizacional e pessoal, a gestão da informação lida com uma grande variedade de fontes de informação (pessoal, textual e on-line, incluindo informação não estruturada), sendo que, em cada uma dessas perspectivas, a gestão da informação é realizada com uma finalidade específica. A gestão da informação organizacional visa contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos e competitivos da organização, ao passo que a gestão da informação pessoal objetiva contribuir

com o alcance de objetivos individuais, relacionados à vida cotidiana, ao trabalho ou ao estudo. Já na perspectiva das unidades de informação, a gestão da informação lida com um conjunto de fontes de informação mais limitado, uma vez que dificilmente inclui fontes pessoais e informação desestruturada por se voltar para a gestão das coleções, com o fim de atender as necessidades informacionais de seus usuários.

A perspectiva predominante da gestão da informação é a organizacional (DETLOR, 2010). Vinculadas a ela estão três das principais obras que abordam o processo de gestão da informação: McGee e Prusak (1994), Davenport (2002) e Choo (2006). Essas três obras apresentam modelos de gestão da informação e descrevem cada uma das etapas do processo. Embora apresentem etapas em quantidade e com denominações diferentes, percebe-se que há convergência no que se refere ao teor das etapas, revelando que se trata de um processo já consolidado na literatura.

Nesse sentido, o modelo proposto por Choo (2006) é representativo do processo de GI e consta das seguintes etapas: a) identificação das necessidades de informação; b) coleta das informações necessárias; c) organização e armazenamento da informação; d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; e) distribuição da informação; e f) uso da informação.

A **identificação das necessidades de informação** é a etapa basilar de todo o processo, pois é buscando satisfazer tais necessidades que as etapas seguintes são realizadas. Entretanto, como afirma Davenport (2002), determinar as exigências informacionais é muito ambíguo e complexo. Sob esse viés, o autor aponta a aproximação entre gestores e usuários de informação como essencial, uma vez que é necessário que o gestor de informação conheça bem o problema e a situação na qual a informação será utilizada. Um aspecto importante a considerar é que, como aponta Beal (2004), a informação insumo da

GI é tanto coletada externamente quanto produzida internamente; e a informação produto da GI é destinada ao público interno e externo. Assim, as necessidades e os requisitos de informação desses dois públicos precisam ser adequadamente identificados.

Na **aquisição de informação**, é preciso equalizar a oposição entre a grande multiplicidade e a diversidade de informação disponível de interesse com os limites da capacidade e do tempo disponível para seu processamento e dos recursos necessários para sua obtenção. Assim, por um lado, buscar-se-á um amplo espectro de fontes humanas, textuais e on-line, formais e informais, internas e externas à organização. Por outro lado, é imprescindível que sejam avaliadas e selecionadas as que mais possam atender as necessidades de informação identificadas (CHOO, 2006). Como esclarece Davenport (2002), a obtenção é uma atividade ininterrupta que requer uma exploração eficaz das informações disponíveis a partir da combinação das abordagens automatizada e humana para filtrar e selecionar as informações relevantes.

Na etapa de **organização e armazenamento da informação**, cuida-se para que a informação adquirida na etapa anterior seja organizada e armazenada para possibilitar consultas futuras. A organização da informação inclui indexação, catalogação e classificação com vista a possibilitar a rápida recuperação da informação.

O **desenvolvimento de produtos e serviços de informação** é a etapa mediante a qual as informações coletadas são customizadas de modo a satisfazer as necessidades de informação identificadas. Nesse sentido, Choo (2006) entende que os produtos e serviços de informação devem ser capazes de orientar a resolução de problemas, as ações e decisões organizacionais. Para tanto, de acordo com Taylor (1986 *apud* CHOO, 2006), o desenvolvimento de produtos e serviços de informação deve agregar valor à informação a partir da consideração sobre o contexto no qual os

usuários utilizarão a informação. Assim, o esforço de agregação de valor à informação tem por fim ampliar as possibilidades de a informação ser considerada útil para o usuário.

A etapa de **distribuição da informação** otimiza o acesso à informação constante dos produtos e serviços desenvolvidos, de modo que “a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados” (CHOO, 2006, p. 414). Já o **uso da informação** dá sentido ao conjunto de atividades próprias da gestão da informação. Para Choo (2006, p. 416), “o uso da informação é um processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação”. Segundo o autor, o uso da informação em cada modo resulta do entrelaçamento de recursos cognitivos, emocionais e ativos para atender as necessidades de informação específicas de cada arena. Sob essa ótica, entende-se que o resultado que o processo de GI visa fomentar é o comportamento adaptativo da organização, ou seja, a capacidade de selecionar e realizar ações voltadas para a consecução dos objetivos organizacionais e adequados ao contexto (CHOO, 2006).

4.2 Relações entre curadoria de conteúdo e gestão da informação

Nesta seção, buscam-se estabelecer comparações entre curadoria de conteúdo e gestão da informação de modo a evidenciar suas similaridades e distinções. Para tanto, apresenta-se o Quadro 2 no qual se comparam as etapas presentes nos dois processos.

Analisando as nove etapas resultantes da junção da gestão da informação com a curadoria de conteúdo, percebe-se que há três explicitamente presentes nos dois processos, são elas: a aquisição/busca

de informação, o desenvolvimento de produtos e serviços/agregação de valor e edição e a distribuição/compartilhamento da informação.

Quadro 2 – Comparação entre as etapas da gestão da informação e da curadoria de conteúdo

ETAPAS	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	CURADORIA DE CONTEÚDO
Identificação de necessidades de informação	✓	×
Aquisição/Busca	✓	✓
Seleção	×	✓
Organização e armazenamento	✓	×
Desenvolvimento de produtos e serviços/ Agregação de valor e edição	✓	✓
Distribuição /Compartilhamento	✓	✓
Uso da informação	✓	×
Interação	×	✓
Avaliação	×	✓

Fonte: elaboração própria.

A **identificação das necessidades de informação** não consta das etapas do processo de curadoria de conteúdo porque é compreendida como integrante do momento de planejamento e concepção da atividade, antecedendo, portanto, o processo em si. Há de se considerar que, na GI, a identificação de necessidades de informação é realizada continuamente, posto ser uma necessidade mais específica e mutante ao longo do tempo. Já na curadoria de conteúdo, a identificação das necessidades de informação a atender se vincula ao tema objeto da curadoria, previsto em seu

planejamento e, portanto, é mais estável. Embora a identificação de necessidades de informação não apareça como uma etapa do processo, também é contemplada como uma ação essencial na curadoria de conteúdo.

A etapa de **seleção** está explícita apenas na curadoria de conteúdo, ainda que na etapa de aquisição da gestão da informação se contemple a seleção de informações. Já as etapas de **organização e armazenamento** e de **uso** da informação constam apenas do processo de GI. A etapa de organização e armazenamento não foi mencionada nos estudos consultados. No que se refere ao uso dos conteúdos, implicitamente se considera nas etapas de interação e de avaliação.

A etapa de **interação**, constante apenas da curadoria de conteúdo, revela o distinto ambiente de realização dos dois processos, pois a curadoria de conteúdo processa informação digital on-line que disponibiliza, em grande medida, via mídias sociais que propiciam o engajamento e a interação do usuário com o conteúdo curado. Isso se dá de um modo muito mais intenso e visível do que na gestão da informação.

Outra etapa integrante do processo de curadoria de conteúdo e ausente da GI é a da **avaliação**. Na curadoria de conteúdo, a avaliação é vista como uma etapa essencial ao processo, sendo continuamente realizada. Diferentemente, na GI, embora os modelos teóricos mencionem a importância de obter feedback do processo mediante a avaliação do uso da informação, em nenhum deles se prevê uma etapa específica para isso. Para preencher essa lacuna, existe a auditoria de informação, que pode ser compreendida como um processo complementar à GI.

Entre a curadoria de conteúdo e a GI, há outras especificidades que precisam ser pontuadas. Uma delas é que a curadoria de conteúdo trabalha com informação digital, seja criada digitalmente, seja digitalizada, ao passo que a gestão da informação

lida também com informação impressa. Outra especificidade importante é que a curadoria trabalha principalmente para o público externo e mais abrangente; ao passo que a GI, embora se volte para o público externo, foca seus esforços principalmente nos públicos internos da organização, portanto, mais específicos. Assim, a agregação de valor no âmbito da GI pode considerar aspectos mais particulares da necessidade de um usuário ou grupo de usuários em concreto, contemplando, por exemplo, suas necessidades e requisitos informacionais dada determinada situação ou contexto bem delimitado. Já a curadoria de conteúdo se volta para atender demandas mais abrangentes e genéricas de um público pré-determinado, mas geralmente bastante amplo. A exceção é quando a curadoria de conteúdo é utilizada para fins profissionais.

Há de se destacar, diante dos âmbitos de aplicação da curadoria de conteúdos expostos anteriormente, que tal processo contempla as três perspectivas da GI propostas por Detlor (2010), a saber: organizacional, pessoal e das bibliotecas. A curadoria de conteúdo, realizada no âmbito do marketing, expressa-se em grande medida como forma de gestão da informação organizacional, ao passo que, no âmbito da comunicação e da educação, a curadoria de conteúdo se vincula à gestão da informação pessoal. Whittaker (2011) evidencia essa relação entre gestão da informação pessoal e a curadoria a partir dos processos de armazenamento, gestão e exploração de conteúdo. Já a aplicação da curadoria de conteúdo em bibliotecas representa a gestão da informação na perspectiva das bibliotecas. Entretanto, ao realizarem a curadoria, as unidades de informação passam a gerenciar a informação para além dos limites da gestão das coleções, posto que incluem etapas de criação e uso de conteúdo.

A partir das relações estabelecidas neste estudo, pode-se afirmar que há mais pontos de convergência do que de distinção

entre a curadoria de conteúdo e a gestão da informação, e que as distinções, em grande medida, derivam mais do ambiente digital de realização da primeira do que de discrepâncias na essência dos dois processos. Assim, e considerando as correntes teóricas da Ciência da Informação apresentadas por Araújo (2014), é possível inserir a curadoria de conteúdo no âmbito da gestão da informação e do conhecimento.

5 A CURADORIA DE CONTEÚDO E A CURADORIA DIGITAL

Por tratarem de temas de estudo e práticas profissionais novos, com denominações parecidas e alguns aspectos em comum, a curadoria de conteúdo e a curadoria digital podem ser entendidas, equivocadamente, como sinônimos. Assim, tendo apresentado subsídios para a compreensão do que é curadoria de conteúdo, apresentaremos uma breve caracterização da curadoria digital, de modo a conseguir delimitar aspectos distintivos entre os dois processos.

5.1 Curadoria digital

As reflexões, produções e práticas relativas à curadoria digital emergem em um contexto marcado pela crescente quantidade e inerente fragilidade de dados digitais, pela obsolescência tecnológica dos meios digitais e pela importância cada vez maior desses dados para uma ampla variedade de atividades (ABBOTT, 2008). De acordo com Beagrie (2006), a primeira vez que o termo *digital curation* foi usado foi no evento *Digital Curation: digital*

archives, libraries and e-science seminar, celebrado em 2001, na cidade de Londres. A autora esclarece que esse evento contou com a participação de arquivistas, bibliotecários, gestores da informação e gestores de dados especialistas em *e-science* que se reuniram para discutir os desenvolvimentos de ponta no campo da curadoria de dados e da preservação digital. O envolvimento de distintas categorias profissionais na curadoria digital é percebido também por Yakel (2007), a qual acrescenta que a área reúne diversos grupos profissionais, educacionais e científicos com organizações governamentais e do setor privado.

Santos (2014), ao estudar os conceitos de curadoria digital constantes das publicações realizadas entre 2010 e 2013, corrobora a percepção de Yakel (2007) quando afirma que se trata de um conceito guarda-chuva. Essa afirmação é subsidiada pela Figura 1, na qual Santos (2014, p. 132) sintetiza seus achados:

Figura 1 – Acepções de curadoria digital



Fonte: Santos (2014, p. 132).

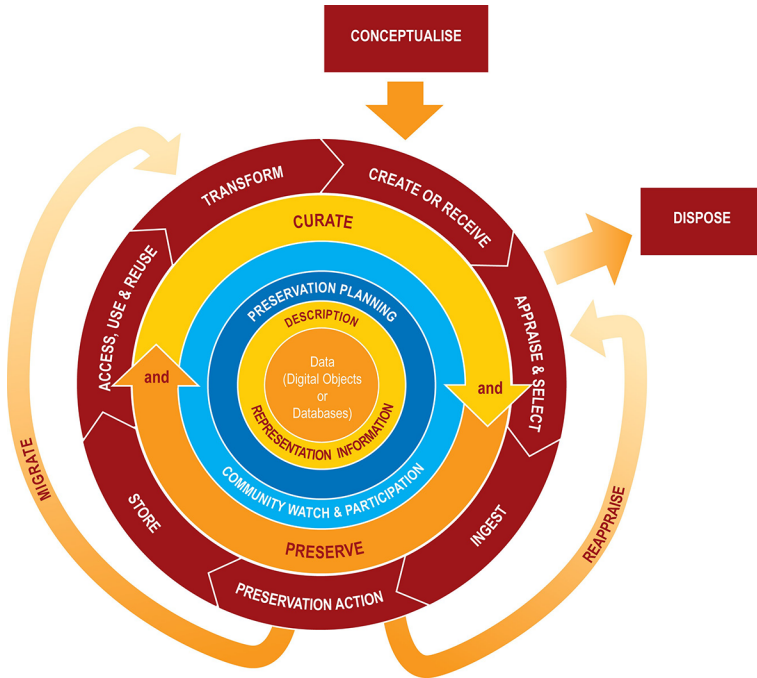
A partir da análise das várias acepções de curadoria digital acima expostas, Santos (2014, p. 132) conceitua a curadoria digital e amplia seu escopo para além da informação científica. Segundo a autora

[...] a curadoria digital é um termo amplo que está em franco desenvolvimento, que abarca definições correlatas

voltadas à seleção, enriquecimento, tratamento e preservação da informação para o acesso e uso futuro, seja ela de natureza científica, administrativa ou pessoal.

Para compreender mais profundamente em que consiste a curadoria digital, é importante conhecer de que modo o processo é realizado. Nesse sentido, o modelo de ciclo de vida da curadoria digital proposto pelo *Digital Curation Centre* (DCC) oferece uma visão gráfica geral das principais etapas necessárias para a curadoria e a preservação de dados bem-sucedidas, desde a concepção até o descarte desses dados. De acordo com esse modelo (Figura 2), o centro do ciclo de vida da curadoria digital é ocupado pelos dados, definidos como qualquer informação em formato digital binário, o que inclui os objetos digitais e as bases de dados (HIGGINS, 2008). Cabe destacar que os objetos digitais alvos desse processo podem estar tanto disponíveis publicamente quanto ser protegidos por senha.

Figura 2 – Modelo de ciclo de vida da curadoria digital do Digital Curation Centre



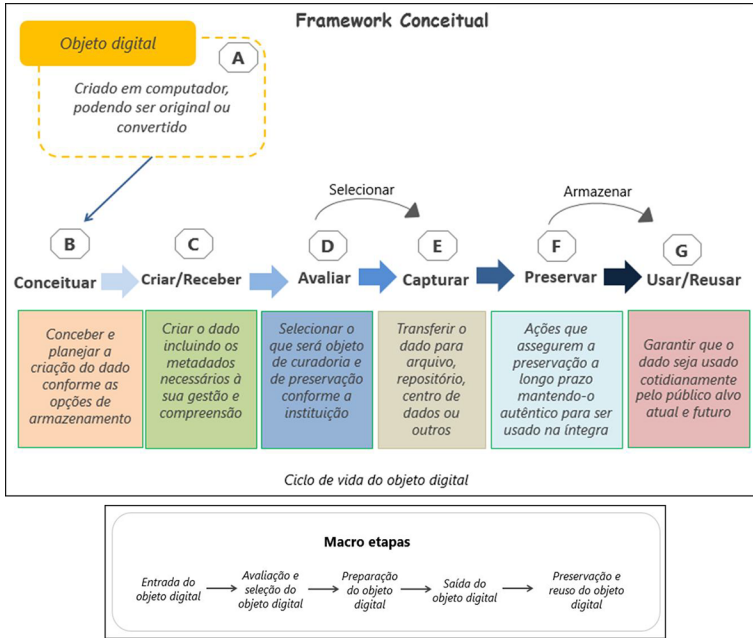
Fonte: Higgins (2008, p. 136).

Como a Figura 2 ilustra, o ciclo de vida da curadoria digital proposto pelo DCC compreende as seguintes etapas: a) concepção: consiste em conceber e planejar a criação de objetos digitais, incluindo métodos de captura de dados e opções de armazenamento; b) criação: produção de objetos digitais e atribuição de metadados de arquivamento administrativo, descritivo, estrutural e técnico; c) acesso e uso: visa garantir que os usuários designados poderão facilmente acessar os objetos digitais cotidianamente; d) avaliação e seleção: implica avaliar objetos digitais e selecionar

aqueles que requerem curadoria e preservação em longo prazo; e) descarte: refere-se a eliminar do sistema os objetos digitais não selecionados para a curadoria e preservação em longo prazo; f) ingestão: consiste em transferir objetos para um arquivo, repositório digital confiável, centro de dados ou equivalente; g) preservação: trata de adotar ações para garantir a preservação e a manutenção em longo prazo da integridade dos objetos digitais; h) reavaliação: implica devolver objetos digitais que não passaram nos procedimentos de validação para futura avaliação e seleção; i) armazenamento: consiste em manter os dados de modo seguro como prescrito nos padrões de relevância; j) acesso e reuso: visa garantir que os dados estão acessíveis para os usuários designados para uso e reuso; e k) transformação: busca criar novos objetos digitais a partir do original, por exemplo, pela migração para formatos diferentes.

Uma representação mais clara do processo de curadoria digital é apresentada no framework conceitual (Figura 3), elaborado por Machado, Vianna, Cândido (2018) a partir de uma revisão sistemática da literatura. Este framework apresenta as mesmas etapas propostas contempladas na figura desenvolvida pelo DCC (Figura 3), entretanto, apresenta a vantagem de facilitar tanto a compreensão quanto a prática do processo de curadoria digital mediante o encadeamento e a descrição das etapas.

Figura 3 – Framework conceitual para o gerenciamento de informação de uma curadoria digital



Fonte: Adaptado de Machado, Vianna, Cândido (2018, p. 287).

De acordo com Abbott (2008), a curadoria digital busca assegurar a sustentabilidade dos dados digitais, mediante a preservação e proteção de dados contra a perda e a obsolescência, de modo a possibilitar o acesso contínuo dos dados e encorajar sua reutilização. Esse aspecto do reuso dos dados digitais é apontado por Sayão e Sales (2016) como sendo um aspecto determinante para que a curadoria digital, marcadamente centrada nos dados de pesquisa, extrapole o ambiente acadêmico e científico em direção a uma curadoria digital mais sofisticada e mais aberta que seja aplicada também aos contextos cultural e de inovação, por exemplo. Entretanto, conforme

os autores, é necessário construir consenso em relação a questões éticas, de propriedade intelectual e de privacidade.

Como afirma Higgins (2011), a curadoria digital emergiu como uma nova disciplina cuja ênfase migrou da preservação passiva para a curadoria ativa. Para a autora, após um período inicial de definição, a curadoria digital passou a contar com uma crescente base internacional de profissionais capacitados, com uma agenda de pesquisa em desenvolvimento, com ferramentas práticas e projetos colaborativos. Essa percepção de avanço no processo de consolidação da curadoria digital é corroborada por Araújo (2017), que aponta a curadoria digital como uma das treze tendências contemporâneas da Ciência da Informação. Embora a identifique mais como “um campo de atividade profissional e institucional do que, propriamente, uma proposta teórica”, o autor aponta para o surgimento de “uma importante atividade reflexiva” nesse âmbito (ARAÚJO, 2017, p. 15).

5.2 Principais distinções entre a curadoria de conteúdo e a curadoria digital

Os resultados de buscas realizadas, em 06 de julho de 2020, no Google Acadêmico, no Portal de Periódicos da CAPES, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e na Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI) (Tabela 1) evidenciam que as publicações sobre curadoria digital são mais numerosas do que as que versam sobre a curadoria de conteúdo. Isso é válido tanto para a literatura produzida em língua inglesa quanto em língua portuguesa. Entretanto, em língua espanhola² há mais publicações sobre curadoria de conteúdos.

² Nas buscas em espanhol foi empregado tanto o termo *curación* quanto *curaduría*, posto que ambos são utilizados na literatura sobre curadoria digital e na que aborda a curadoria de conteúdo.

Tabela 1 – Resultados de busca sobre os termos curadoria digital e curadoria de conteúdos

Termos de busca	Google Acadêmico	Portal de Periódicos CAPES	BDTD	BRAPCI	Total
“digital curation”	17.300	2.227	20	29	19.576
“curadoria digital”	1.020	59	25	85	1.189
“curación/curaduría digital”	250	8	1	7	266
“content curation”	6.660	650	7	2	7.319
“curadoria de conteúdos”	508	10	5	1	524
“curación/curaduría de contenidos”	1.323	27	0	1	1.351

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se, ainda, que a produção sobre curadoria digital é mais antiga do que a que aborda a curadoria de conteúdo, pois o surgimento daquela é anterior ao desta. Isso esclarece, em parte, a maior quantidade de publicações sobre curadoria digital do que sobre curadoria de conteúdo.

No que se refere aos processos de realização da curadoria digital e da curadoria de conteúdo, percebe-se que o primeiro é mais complexo e inclui mais etapas do que o segundo. Há algumas etapas e atividades comuns, tais como: concepção, criação, transformação, avaliação, e, em ambos os casos, busca-se a agregação de valor, embora, na curadoria digital, o intuito seja agregar valor aos dados; e na curadoria de conteúdo, o alvo sejam as informações. Percebe-se também a existência de distinções significativas expressas na existência das etapas de ingestão, preservação e

armazenamento apenas na curadoria digital e da etapa de interação apenas na curadoria de conteúdo.

Sem pretender oferecer um esclarecimento definitivo em relação às principais distinções entre a curadoria de conteúdo e a curadoria digital, apresentamos, a seguir, o Quadro 3 no qual sintetizamos algumas das informações apresentadas ao longo deste estudo.

Quadro 3 – Comparações entre curadoria digital e curadoria de conteúdos

	CURADORIA DIGITAL	CURADORIA DE CONTEÚDOS
MARCO	<i>Digital Curation: digital archives, libraries and e-science seminar - 2001</i>	<i>Manifesto for the content curator - 2009</i>
CONTEXTO	Explosão informacional (principalmente informação tecnológica e científica)	Caos informacional (informação tecnológica, científica, para negócios, cultural, etc.)
OBJETO	Dados	Informação
OBJETIVO	Garantir a sustentabilidade dos dados para possibilitar o uso e o reuso em diferentes contextos.	Encontrar e filtrar informação relevante, agregar valor e compartilhar com foco em determinada audiência.
ALVO DA GESTÃO	Objetos digitais	Conteúdo
AGREGAÇÃO DE VALOR	Aos dados	À informação
TECNOLOGIAS ASSOCIADAS	Bibliotecas eletrônicas e digitais, repositórios digitais	Web e mídias sociais
CONCEITOS ASSOCIADOS	Preservação digital	Economia da atenção.

Fonte: elaboração própria.

A partir da apresentação de características dos dois processos e da comparação entre elas, é possível ter subsídios para distinguir a curadoria digital da curadoria de conteúdo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A curadoria de conteúdo é um processo e um tema de estudo que surge diante dos desafios da gestão da informação digital em ambiente Web e representa uma perspectiva de enfrentamento de tais desafios. Neste estudo, a curadoria de conteúdo foi conceituada e suas características, seus objetivos, o processo mediante o qual ocorre e alguns âmbitos de aplicação foram apresentados de modo a contribuir com a ampliação do conhecimento sobre essa temática.

Também foram feitas comparações entre a gestão da informação e a curadoria de conteúdo. Desse modo, foi possível perceber que predominam as semelhanças entre os dois processos, vinculadas principalmente ao modo como são realizados, pois apresentam etapas e atividades em grande medida similares. Ademais, foi possível estabelecer conexões entre o modo como a curadoria de conteúdo é aplicada nos âmbitos do marketing, da comunicação, da educação e da biblioteca com as perspectivas da gestão da informação organizacional, pessoal e das bibliotecas. Assim, é possível entender a curadoria de conteúdo como um processo de gestão de informação digital, realizada socialmente e em ambiente Web e que, portanto, insere-se no âmbito teórico-prático da gestão da informação e do conhecimento.

Também foram apresentados alguns elementos que subsidiam a distinção entre curadoria de conteúdo e curadoria digital, ao mesmo tempo que se evidencia a relevância de ambos os processos na sociedade contemporânea, tanto como práticas

profissionais quanto como temas de estudo e reflexão. Por fim, recomenda-se a realização de estudos futuros sobre a curadoria de conteúdo, contemplando: a) conceitos, métodos e ambientes de aplicação da curadoria de conteúdo a partir de uma revisão sistemática da literatura; b) estudo do comportamento informacional de usuários da curadoria de conteúdo, evidenciando seus distintos níveis de participação em cada fase do processo; e c) a análise comparativa entre os processos de gestão da informação e curadoria digital. Espera-se que a ampliação da produção nacional sobre a temática impacte positivamente em sua prática e em sua inserção na formação dos profissionais da informação.

REFERÊNCIAS

- ABBOTT, D. What is digital curation? **Briefing papers**. 2 abr.2008. Disponível em: <http://www.dcc.ac.uk/resources/briefing-papers/introduction-curation/what-digital-curation>. Acesso em: 26 ago. 2018.
- AMARAL, A. Curadoria de informação e conteúdo na web: uma abordagem cultural. *In*: CORREA, E. N. S. (org.). **Curadoria Digital e o campo da comunicação**. São Paulo: Eca-USP, 2012. p. 40-50. Disponível em: http://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook_curadoria_digital_usp#download. Acesso em: 17 abr. 2014.
- ARAÚJO, C. A. Á. de. Teorias e tendências contemporâneas da Ciência da Informação. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 2, n.2, jul./dez.2017.
- ARAÚJO, C. A. Á. de. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014.
- BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do Conhecimento: Origens, polêmicas e perspectivas. **Informação e Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.
- BEAGRIE, N. Digital curation for science, digital libraries, and individuals. **The International Journal of Digital Curation**. v. 1, n. 1, 2006. Disponível em: <http://www.ijdc.net/article/view/6/2>. Acesso em: 30 ago. 2018.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

BHARGAVA, R. How curation could save the internet (and your brand): with an overloaded web, the people who create more content become less valuable than the curators who organize it into digestible, powerful and sometimes even profound pieces. **Communication world**, v. 29, n. 1, p. 20, jan./fev. 2012. Disponível em: <https://goo.gl/G8sPuq>. Acesso em: 28 set. 2017.

BHARGAVA, R. **Manifesto for the content curator**: the next big social media job of the future? 2009. Disponível em: <http://www.rohitbhargava.com/2009/09/manifesto-for-the-content-curator-the-next-big-social-media-job-of-the-future.html>. Acesso em: 27 out. 2017.

BHARGAVA, R. **The 5 Models of content curation**. 2011. Disponível em: <http://www.rohitbhargava.com/2011/03/the-5-models-of-content-curation.html>. Acesso em: 27 out. 2017.

BEZERRA, E. T. C. **Curadoria de informação**: nova possibilidade de atuação do profissional da informação. 2017, 60 f. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) – Curso de graduação em Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

BEZERRA, F. A. **Curadoria de conteúdo**: uma abordagem da atuação do bibliotecário. 2018, 74 f. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) – Curso de graduação em Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2017.

BURNETTE- LEMON, J. The Colletor: Pearltrees' Oliver Starr explains how content curation works for both individual users and companies. **Communication World**, v. 29, n. 1, jan./fev. 2012. Disponível em: <https://goo.gl/8kBjqR>. Acesso em: 31 mar. 2017.

CASTILHO, C. A. V.; COELHO, C. C. S. R. Curadoria de notícias e jornalismo na produção de conhecimento. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, v. 11, n. 1, p. 305-313, jan./jun. 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CORREA, E. N. S. (org.). **Curadoria Digital e o campo da comunicação**. São Paulo: Ed. Eca-USP, 2012. Disponível em: http://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook_curadoria_digital_usp#download. Acesso em: 17 abr. 2014.

CORREA, E. S.; BERTOCCHI, D. A cena cibercultural do jornalismo contemporâneo: web semântica, algoritmos, aplicativos e curadoria. **Matrizes**, São Paulo, v. 5, n.2, p. 123-144, jan./jun. 2012.

CORTELLA, M. S.; DIMENSTEIN, G. **A era da curadoria**: o que importa é saber o que importa!: educação e formação de pessoas em tempos velozes. 1. ed. Campinas, SP: Papirus, 2015.

CRAMER, T. Content curation tips for content marketers. **EContent**, Medford, mar. 2016. Disponível em: <https://goo.gl/o30eQH>. Acesso em: 31 mar. 2017.

DALE, St. Content curation: The future of relevance. **Business Information Review**, v. 31, n. 4, p. 199-205, 2014.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DE BENITO CROSETTI, Bárbara et al. Agregación, filtrado y curación para la actualización docente. Pixel-Bit. **Revista de Medios y Educación**, n. 42, p. 157-169, enero. 2013.

DETLOR, B. Information management. **International Journal of Information Management**, n. 30, p.103-108, 2010.

DIGITAL CURATION CENTER. **What is Digital Curation**. Disponível em: <http://www.dcc.ac.uk/digital-curation/what-digital-curation>. Acesso em: 26 ago. 2018.

EARLEY, S. Content curation: contributing to improved 'findability'. **Information Outlook**, v. 15, n. 8, p. 14-16, dez. 2011.

ERNESTO, E. Marketing e comunicação nos serviços de curadoria de informação: eixos teóricos e reflexões desenvolvidas em contexto acadêmico. **REBECIN**, v. 1, n. 2, p. 113-129, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www.abecin.org.br/revista/index.php/rebecin>. Acesso em: 26 ago. 2018.

GARCIA, P. B. **O excedente cognitivo na biblioteca universitária**: possibilidades de colaboração do leitor curador na gestão da metainformação do acervo. 2014. 198 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014.

GUALLAR, J. Artículos de curación de contenidos. Categorías y ejemplos. **Anuario ThinkEPI**, v. 11, p. 210-216, 2017. Disponível em: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/119313/1/675155.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2018.

GUALLAR, J.; LEIVA-AGUILERA, J. **El content curator**: guía básica para el nuevo profesional de internet. Barcelona: UOC, 2014. (E-book).

HANDLEY, A. What content curation can do for your business – and three things it can't. **Communication World**, v. 29, n. 1, jan./fev. 2012.

HEATHER, N. Content curation: quality judgment and the future of media and web search. **The Magazine for Database Professionals**, v. 20, n. 7, set. 2012.

HEATHER, N. Content curation a look at some of the best. **The Magazine for Database Professionals**, out. 2012.

HERNÁNDEZ CAMPILLO, T. R.; CARVAJAL HERNÁNDEZ, B. M.; LEGAÑO FERRÁ, M. de los Á. La curación de contenidos científicos: una herramienta para la gestión informativa en los docentes universitarios. **Revista Publicando**, v. 5, n. 14, p. 258-272, 2018. Disponível em: https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/1244/pdf_926. Acesso em: 12 ago. 2018.

HIGGINS, S. The DCC Curation Lifecycle Model. **The International Journal of Digital Curation**, v. 3, n. 1, p. 134-140, 2008. Disponível em: <http://www.ijdc.net/article/view/69/48>. Acesso em: 26 ago. 2018.

HIGGINS, S. Digital Curation: the emergence of a new discipline. **The International Journal of Digital Curation**, v. 6, n. 2, p. 78-88, 2011. Disponível em: <http://www.ijdc.net/article/view/184/251>. Acesso em: 26 ago. 2018.

HOLTZ, S. A matter of substance: the problem isn't information overload – it's filter failure. Content curation is the answer. **Communication World**, v. 29, n. 1, jan./fev. 2012.

KANTER, B. **Content curation primer**. 2011. Disponível em: <http://www.bethkanter.org/content-curation-101/>. Acesso em: 19 nov. 2017.

LANGUENS GARCIA, J. **Curso de content curation: concepto, definición y objetivos**. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid, 2013.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

MACHADO, K. C.; VIANNA, W. B.; CÂNDIDO, A. C. Framework conceitual para o desenvolvimento de curadoria digital para pessoas com baixa visão. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 275-296, set./dez. 2018.

MARCHIORI, P. Z. Gestão da informação: fundamentos, componentes e desafios contemporâneos. *In*: SOUTO, L. F. **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 26-45.

MAY, A. *et al.* Filter & follow: how social media foster content curation. **Sigmetrics' 14**, Austin, Texas, p. 43-55, jun. 2014.

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

MELLO, A. F. de. **A curadoria de informação aplicada ao jornalismo: uma análise comparativa de aplicativos móveis**. 2015. 153 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <https://goo.gl/aWxwul>. Acesso em: 31 mar. 2017.

MIHAILIDIS, P.; COHEN, J. N. **Curation as a core competency in digital and media literacy education**. 2013. Disponível em: <https://jime.open.ac.uk/articles/10.5334/2013-02/>. Acesso em: 31 mar. 2017.

PARRA VALERO, P. Curación de contenidos desde bibliotecas: competencias, herramientas y aplicaciones. **Ci.Inf.**, Brasília, DF, v. 45, n. 2, p. 103-117, maio/ago. 2016.

PEREIRA, J. V. T. **A curadoria de conteúdos em bibliotecas:** proposta de aplicação na Biblioteca Central do IFRN campus Natal-Central. 2017. 95 f. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) – Curso de graduação em Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2017.

PISANI, F.; PIOTET, D. **Como a web transforma o mundo:** a alquimia das multidões. São Paulo: Senac São Paulo, 2010.

PRENSKY, M. Nativos digitais, imigrantes digitais. **On the Horizon**, NCB University Press, v. 9, n. 5, out. 2001.

RAMOS, D. O. Anotações para a compreensão da atividade do curador de informação digital. *In*: CORREA, E. S. (org.). **Curadoria digital e o campo da comunicação**. São Paulo: ECA-USP, 2012. p. 12-21.

REYES, A. *et al.* Gestor e curador da informação: tendências, perfis e estratégias de reconhecimento. **Páginas A&B**. S.3, n. 7, p. 3-15, 2017.

REZENDE, E. **Curadoria de conteúdos:** o que é? quem faz? como faz? 2014. Disponível em: <http://pensadosatinta.blogspot.com/2014/04/curadoria-de-conteudos-o-que-e-quem-faz.html>. Acesso em: 16 ago. 2016.

ROTMAN, D. *et al.* Supporting content curation communities: the case of the encyclopedia of life. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, p. 1092–1107, jun. 2012. Disponível em: <https://goo.gl/zJNoq6>. Acesso em: 31 mar. 2017.

SANTOS, T. N. C. **Curadoria digital**: o conceito no período de 2000 a 2013. 2014. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SAYÃO, L. F.; SALES, L. F. Curadoria digital e dados de pesquisa. **AtoZ**: novas práticas em informação e conhecimento, v. 5, n. 2, p. 67-71, jul./dez. 2016. Disponível em: [http:// dx.doi.org/10.5380/atoz.v5i2.49708](http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v5i2.49708). Acesso em: 31 ago. 2018.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260p.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 28. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

WEISGERBER, C. **Building thought leadership in an age of curation**. 2011. Disponível em: <http://www.slideshare.net/corinnew/building-thought-leadership-throughcontent-curation>. Acesso em: 22 maio 2017.

WHITTAKER, S. Personal information management: from information consumption to curation. **Annual Review of Information Science and Technology**, n. 45, p. 1-50, 2011.

YAKEL, E. Digital curation. **OCLC Systems & Services: International digital library perspectives**, v. 23, n. 4, p. 335-340, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/10650750710831466>. Acesso em: 28 ago. 2018.

6

ASPECTOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS DE DIREITOS HUMANOS: UMA ANÁLISE SOBRE ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU)

Pedro Alves Barbosa Neto (pedrocorone@hotmail.com)

1 INTRODUÇÃO

As Organizações Internacionais desempenham atualmente papel fundamental na estrutura do Regime Internacional de Direitos Humanos. Caracterizam-se por alta complexidade e multiplicidade de ações e procedimentos que por elas são desenvolvidos. Ao articularem os países do globo numa perspectiva universal de direitos e garantias de proteção da pessoa humana, essas Organizações revelam-se, cada vez mais, como sendo elementos indispensáveis para a consecução e, por conseguinte, manutenção da paz mundial.

Embora sua importância não seja motivo de dúvida, a capacidade de sua atuação, frequentemente é comprometida, fato que pode ser observado por diferentes prismas. A partir da perspectiva

informacional, observa-se que, como verificado em organizações de outros segmentos, a informação é fomento para a prática de uma extensa gama de ações desempenhada pelas Organizações Internacionais de Direitos Humanos (OIDH). Por isso, faz-se necessário o olhar da Ciência da Informação com a finalidade da compreensão da dimensão da informação no âmbito dessas Organizações Internacionais.

Essa tarefa não é fácil. A escassez de abordagens teóricas capazes de deslocar as OIDH de campos tradicionais de observação – como as Relações Internacionais, a Sociologia e o Direito Internacional Público – são ainda incipientes. Mais embrionárias ainda são as abordagens oferecidas pela Ciência da Informação na tentativa de compreender essas Organizações como objetos de estudos.

Nesse sentido, este capítulo vem apresentar as Organizações Internacionais como ambientes férteis para o desenvolvimento de pesquisas e investigações, afinal, como dito anteriormente, a informação permeia diversas esferas de sua atuação. Valendo-se do modelo de Gestão da Informação proposto por Choo (1995) busca-se, neste texto, compreender a dimensão da informação na esfera da Organização das Nações Unidas (ONU), tomando o caso dessa Organização como representativo de outras Organizações Internacionais de alcance global e regional.

A abordagem que se oferece neste estudo visa propor uma estratégia metodológica capaz de ampliar os horizontes dos pesquisadores da área de Ciência da Informação de modo a inserir as Organizações Internacionais de Direitos Humanos no rol de organizações a ser consideradas como objetos legítimos de pesquisa para a área. Para isso, o capítulo, além dessa breve introdução, oferece outras quatro seções. A primeira apresenta um panorama da dimensão da informação no âmbito das

Organizações Internacionais de Direitos Humanos. Em seguida, a segunda seção aponta aspectos da Gestão da Informação na esfera dessas Organizações. Na terceira seção, a Organização das Nações Unidas (ONU) é caracterizada; já na quarta seção, os elementos de Gestão da Informação observados na esfera de sua atuação são evidenciados. Finalmente, a quinta seção apresenta as considerações finais acerca das perspectivas apresentadas no capítulo.

2 A DIMENSÃO DA INFORMAÇÃO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS DE DIREITOS HUMANOS

As Organizações Internacionais de Direitos Humanos consistem em ambiente em que a informação desempenha papel fundamental, apresentando-se em uma multiplicidade de ações que envolvem uma ampla diversidade de atores. A esfera internacional de regulamentação e promoção dos Direitos Humanos é, sobremaneira, orientada por regimes que determinam padrões de condutas e estabelecem normas que devem ser obedecidas pelos Estados nas relações com seus cidadãos.

Do ponto de vista etimológico, a ideia de regime se refere a um completo sistema político e social que apresenta um contexto com características que tendem a ser naturalmente obedecidas pelos atores que o integram. Na definição de Krasner (1982), regime é “um conjunto de princípios, normas e procedimentos decisórios em torno dos quais as expectativas dos atores convergem em uma área temática” (KRASNER, 1982, p. 10).

Na seara internacional dos Direitos Humanos, os Estados aceitam certas normas ou procedimentos, *a priori* restritivos, legitimando-os, e, assim, substituindo parcialmente a soberania

nacional original pela autoridade internacional. A partir dessa perspectiva, os regimes internacionais requerem renúncias limitadas da soberania nacional em determinadas áreas, como preço a ser pago na redução da anarquia internacional.

As Organizações Internacionais de Direitos Humanos (OIDH) são frutos de regimes internacionais mais amplos e que orientam a interação entre as OIDH e a comunidade internacional. Segundo Herz, Hoffmann e Tabak (2015), com base na proposição de Krasner (1982), o regime internacional é sustentado por princípios, regras e procedimentos decisórios. Para as autoras, os princípios são ideias gerais sobre como o mundo funciona, portanto, é a partir dos princípios que são emanadas as normas que estabelecem as obrigações e os direitos dos atores envolvidos. Nesse sentido, uma mudança nos princípios alteraria toda a lógica do regime e, portanto, as regras e os procedimentos decisórios sofreriam impactos proporcionais às mudanças.

Por serem orientados por princípios comuns, os regimes internacionais de Direitos Humanos são capazes de se reificarem na forma de Organizações Internacionais. Todavia, é necessário que se compreenda que a criação dessas organizações é uma decisão dos Estados e são eles que delimitam sua abrangência e área de atuação.

Paradoxalmente, no campo dos Direitos Humanos, as Organizações Internacionais podem ser compreendidas como o centro do regime internacional, afinal, de contas, é no seu âmbito que as decisões relacionadas a essa matéria são tomadas. Contudo, do ponto de vista do Direito Internacional, as Organizações Internacionais constituem-se também como atores componentes do regime, uma vez que adquirem relativa autonomia em relação aos Estados-membros, sendo dotadas de personalidade jurídica. Além disso, apresentam capacidades para produzir políticas e

projetos próprios, segundo a perspectiva dos seus instrumentos norteadores e de fundação.

No mundo contemporâneo, guiado pela intensa teia de conexões, as organizações são espaços para observação de uma interação social complexa em que “[...] normas são criadas, conhecimento é formado, e tarefas que cabem à comunidade internacional são definidas” (HERZ; HOFFMANN; TABAK, 2015, p. 6). Entende-se que, sem compreender a dimensão da informação na esfera das Organizações Internacionais, esse fenômeno complexo fica distante de um desvelamento mais próximo do real.

Ao se entender as Organizações Internacionais sob a ótica do regime, percebem-se inúmeras possibilidades de compreensão do fenômeno informacional. Uma delas se refere à burocracia permanente intrínseca às ações dessas Organizações. Essa burocracia que norteia todas as práticas no âmbito interno das Organizações Internacionais e orienta a interação entre essas Organizações e os Estados-membros, além de contribuir para a elaboração de normas e regras, também inspira a construção de mecanismos para garantir o cumprimento das referidas normas. Para isso, coleta, análise, produção e disseminação de informação são tarefas fulcrais na vida das Organizações Internacionais de Direitos Humanos.

É a informação que norteia a prática das Organizações Internacionais, criando um ambiente favorável à expectativa de reciprocidade. Isso se dá na medida em que os Estados se tornam participantes indiretos do contexto dos outros Estados-membros. A informação é capaz de fortalecer laços, aumentar o poder de observação e monitoramento e estimular o *compliance*, de modo a fazer com que cada Estado-membro tenha em si o interesse de se comportar conforme os padrões e regras emanadas pelo Regime Internacional. Além disso, a informação pode servir para as Organizações Internacionais como ferramenta para coagir atores

participantes a respeitar normas e regras por meio de pressão política e da mobilização da opinião pública, nacional e internacional.

Contudo, o percurso que as Organizações Internacionais precisam percorrer para chegar a um nível de garantia das normas e procedimentos é longo. Antes de tudo, é necessário que essas Organizações alcancem um grau de legitimidade alto na comunidade internacional. Segundo Hurd (2017), as Organizações Internacionais adquirem autoridade, manifesta importância e respeito no jogo internacional na medida em que produzem resultados públicos observáveis. O autor sublinha, contudo, que as Organizações Internacionais dependem dos Estados-nacionais para adquirir legitimidade. Isso porque, se os Estados não aderirem às Organizações Internacionais, elas não serão observadas como espaços ou fóruns legítimos.

Destaca-se novamente a importância da informação para a dotação de legitimidade às Organizações Internacionais. Nessa perspectiva, Hurd (2017) aponta que um dos principais obstáculos enfrentados pelas OI na consecução do *status* de legitimidade está na dificuldade de produzir informação clara e suficientemente compreensível sobre quais são as regras e os padrões que deverão ser observados pelos Estados-membros. Essa barreira informacional ocasiona danos na interação entre os atores que compõem o regime e dificulta a implementação das normas.

Para além das questões relativas à produção de informação com vista a gerar aquiescência das normas e dos padrões estabelecidos, as Organizações Internacionais enfrentam também aspectos adversos no que diz respeito ao processo decisório. Como explicam Herz, Hoffmann e Tabak (2015), embora a lógica prevalente seja a do consenso entre os Estados-membros, o processo de tomada de decisão nessas Organizações convive com a tensão entre o conceito de soberania e a produção de decisões que implicam a

flexibilização desse mesmo conceito, pois geram uma interferência externa nos assuntos de política interna dos Estados. Para isso, constantes levantamentos de informação acerca do aparato legal, social e jurídico dos Estados precisam ser realizados de modo a favorecer decisões que encontrem aderência nas esferas domésticas.

As Organizações Internacionais, como todas as outras, apresentam complexidades distintas em função de sua amplitude e existem critérios diferentes para classificá-las. O critério geográfico é um dos mais utilizados. Ademais, no que diz respeito a uma compreensão holística das Organizações Internacionais como ambientes de informação, particularmente aos seus recursos humanos, Herz, Hoffmann e Tabak (2015, p. 10) explicam [...] “que com o surgimento das Organizações Internacionais modernas no século XIX, tornou-se necessário empregar servidores públicos internacionais”.

Os trabalhadores das Organizações Internacionais trazem consigo aspectos importantes de cada ambiente nacional dos quais são oriundos, e essa heterogeneidade, ao mesmo tempo que favorece uma oxigenação do pensamento organizacional, pode confluir para fatores de diversidade de pensamento, valores e crenças, dificultando o consenso. As autoras destacam que, de modo geral, as Organizações Internacionais prezam pela dispersão das nacionalidades de seus trabalhadores, sendo essa prática inspirada pela Liga das Nações, precursora da Organização das Nações Unidas.

Ressalta-se, todavia, o fato de que o relacionamento entre os servidores públicos internacionais e os governos nacionais gera tensões inevitáveis. Isso se deve ao fato de os trabalhadores continuarem sendo cidadãos de seus países de origem. Essa condição pode favorecer um ambiente conflituoso, na medida em que, muitas vezes, um servidor público internacional terá de produzir e sistematizar informações que porventura venham a depor contra seu país.

Também merece destaque o fato de que governos nacionais podem perceber a presença de servidores originários de seus países em posições de destaque como forma de influenciar o processo político e de tomada de decisão no âmbito interno das Organizações Internacionais. Salienta-se ainda a questão de que uma das funções mais importantes do trabalhador das Organizações Internacionais é manter e guardar a memória da Organização, viabilizando que informações sobre as decisões e os seus insumos informacionais sejam geridos de forma a atingir esse objetivo. Surgem, em virtude dessa atividade, demandas importantes inerentes à gestão, preservação e segurança da informação na esfera das Organizações Internacionais de Direitos Humanos. A seguir, são discutidos aspectos da Gestão da Informação no âmbito das Organizações Internacionais de Direitos Humanos.

3 ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS DE DIREITOS HUMANOS: ASPECTOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A informação configura-se como insumo para a ação em Organizações de todos os tipos. Tendo essa premissa como ponto de partida, busca-se, na perspectiva desse capítulo, entender as características relacionadas ao fenômeno informacional no âmbito das Organizações Internacionais de Direitos Humanos.

Trata-se de um entendimento pacífico no campo da Ciência da Informação que a capacidade de se basear em informações do ambiente interno e externo para organizar e direcionar os processos de atuação é um fator determinante no desempenho das ações desenvolvidas por qualquer Organização. Entretanto, em razão dos ativos informacionais relevantes às Organizações

estarem dispersos em múltiplos contextos e em função de a informação poder ser percebida por diferentes prismas, torna-se necessária a delimitação de um escopo de compreensão do objeto informacional a ser observado.

As Organizações Internacionais de Direitos Humanos estão inseridas num complexo contexto político, econômico e sociocultural. Isso aduz a uma sofisticada teia informacional que é tecida por diferentes atores e instâncias, de modo a favorecer a consecução dos objetivos traçados por cada uma dessas Organizações, sem, contudo, dirimir as soberanias nacionais de seus Estados-membros.

Ressalta-se que, muitas vezes, os próprios Estados-membros são os principais produtores da informação que é utilizada nos processos e na atuação das Organizações Internacionais de Direitos Humanos. Por ser assim, o espírito de cooperação deve ser o principal fio condutor das relações desenvolvidas entre as Organizações Internacionais e os Estados que dela fazem parte.

Como dito anteriormente, a informação está presente em basicamente todas as ações organizacionais, sendo necessária a determinação do escopo de análise. Desse modo, com vista a entender a informação a partir de uma dimensão mais globalizante no âmbito das Organizações Internacionais de Direitos Humanos, invocar-se-á a perspectiva da Gestão da Informação e do Conhecimento. Essa escolha se justifica pelo fato de ser esse o ramo da Ciência da Informação no qual se discutem de modo mais aprofundado as questões afetas aos processos de informação inseridos nos contextos organizacionais.

É imperativo ressaltar que, na esfera teórica da Gestão da Informação e do Conhecimento, existem diferentes propostas estruturais de compreensão do fenômeno informacional. Diante das múltiplas possibilidades encontradas na literatura da área,

optou-se por usar como aparato interpretativo o modelo processual de Gestão da Informação apresentado por Choo (1995). Segundo a ótica do autor, as questões que circundam a Gestão da Informação, no âmbito das Organizações, encontram-se intimamente ligadas à Gestão do Conhecimento.

Para Choo (1995), uma organização deve aprender com o processo informacional, com os fluxos e caminhos da informação no ambiente organizacional, com a retroalimentação e com o bom uso dos canais de comunicação. Nessa perspectiva, a organização se comportaria como um sistema aberto que absorve informações do ambiente externo e transforma esses recursos de informação em conhecimento, processos e estruturas que são devolvidos ao ambiente onde está inserida. Ainda de acordo com esse autor, a relação entre as organizações e o ambiente é tanto circular quanto crítica. Isso porque elas dependem do ambiente para justificativa de sua existência.

A partir desse contexto, realiza-se uma densa análise das informações provenientes do ambiente. Por ser o ambiente crescente em complexidade e volatilidade, torna-se fundamental que as organizações aprendam suficientemente sobre as condições dinâmicas, atuais e futuras em que ele se insere, para que possam usar o conhecimento adquirido para alterar seu próprio comportamento diante das novas demandas do contexto. O autor reitera que

[...] a informação é um componente intrínseco de quase tudo o que uma organização faz. Porém, sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as organizações não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003, p. 27).

Levando em consideração outros modelos de Gestão da Informação, como os de Davenport (1998) e McGee e Prusak (1994), Choo (1995) identifica seis pontos críticos para a Gestão da Informação em Organizações, quais sejam:

- identificação das necessidades informacionais;
- aquisição da informação;
- organização e armazenamento da informação;
- desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- distribuição da informação;
- uso da informação

Sobre as necessidades de informação, sua identificação deve ser suficientemente representativa das demandas apresentadas pelos usuários da informação. Nessa direção, sublinha-se que, na esfera organizacional, as necessidades de informação geralmente são sentidas em função da realização de tarefas ou da resolução de problemas. Sob esse prisma, os aspectos que determinam o objeto da necessidade de informação e as questões do contexto no qual a necessidade foi percebida tornam-se determinantes para um exitoso processo de Gestão da Informação.

No que diz respeito ao processo de aquisição de informação, constata-se uma alta complexidade. Isso se dá, sobretudo, devido à variedade inumerável de fontes de informação disponíveis, observadas as perspectivas internas e externas da organização. Entende-se que há uma relação diretamente proporcional em relação à abrangência do escopo de atuação da organização e a quantidade e variedade de fontes de informação correlatas relevantes.

Outro obstáculo organizacional relacionado à informação é observado no processo de organização e armazenamento. Com a constante evolução dos recursos tecnológicos, as organizações se

deparam com o desafio de tratar a informação de modo eficiente e flexível, favorecendo um contexto de busca de informação eficaz. Nessa etapa, a informação, em sua maioria, é reificada na forma de documentos, precisando estar disposta de modo que o usuário da organização, seja intermediário, seja final, possa usá-la de maneira a satisfazer as necessidades sentidas na primeira etapa do processo.

A etapa vinculada ao desenvolvimento de produtos e serviços de informação tem como objetivo a criação e o estabelecimento de programas, práticas e procedimentos e produtos de informação. Nessa etapa, que pode ser chamada de produção de informação, a organização sistematiza a informação adquirida de modo a estabelecer sua própria cadeia informacional. É nessa fase, portanto, que a organização atribui um olhar mais personalizado à informação a que tem acesso, provendo tanto seus colaboradores quanto o ambiente onde se inserem as informações com características que reflitam sua perspectiva de atuação. Em muitos casos, a depender dos objetivos da organização, essa é a etapa de caráter mais estratégico de todo o processo de Gestão da Informação.

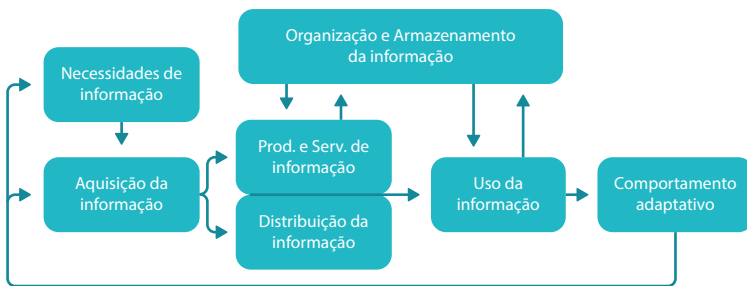
A respeito da distribuição da informação, a questão determinante corresponde ao compartilhamento e à disseminação da informação. Nessa etapa, os sistemas de informação novamente aparecem como ferramentas fundamentais. Isso porque, dada a dispersão dos usuários da informação gerida, incluindo-se a informação produzida, os sistemas de informação favorecem o acesso e em consequência do uso da informação.

Nesse sentido, o uso da informação configura-se por ser uma das mais significativas e importantes etapas. É em função dela que existe todo o processo de Gestão da Informação. Na esfera organizacional, considerando o modelo adotado, a utilização da informação é realizada visando à tomada de decisão por meio de seu uso, o que, dependendo dos objetivos e da atuação da

organização, pode, em grande medida, afetar o contexto social em que a organização está inserida.

O diagrama apresentado na Figura 1, a seguir, oferece uma síntese estruturada do modelo processual de Gestão da Informação proposto por Choo, em 1995, e republicado em obra traduzida para o português em 2003.

Figura 1 – Modelo processual de Gestão da Informação



Fonte: Choo (2003, p. 24).

Entende-se a Gestão da Informação como um processo amplo com abrangência genérica. Contudo, Choo (2003) explica que as etapas, como apresentadas na Figura 1, favorecem o gerenciamento de informação de modo a ajudar a organização a atingir seus objetivos. Pode-se observar que, no modelo apresentado, há uma preocupação com a cadeia produtiva da informação, sendo valorizados os fluxos informacionais nela contidos.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão da dimensão da informação e dos aspectos da Gestão da Informação, no âmbito das Organizações de Direitos Humanos, este trabalho buscou investigar de modo aprofundado o caso da Organização das Nações Unidas (ONU), por ser a maior e mais complexa organização em

escala global, sendo, portanto, um ambiente fértil para a análise do fenômeno informacional. Sob a égide apresentada pelo modelo de Gestão da Informação de Choo (2003), empreender-se-á uma análise mais adensada sobre quatro aspectos centrais na dinâmica informacional desempenhada pela Organização das Nações Unidas, são eles: aspectos administrativos, de produção de informação, normativos e de monitoramento informacional. A Organização das Nações Unidas será caracterizada na seção a seguir.

4 ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU)

Conforme explica Trindade (2012), a ONU é uma organização internacional que objetiva facilitar a cooperação entre os países no que se refere a direito internacional, progresso social, direitos humanos, segurança internacional e paz mundial. Fundada no dia 24 de outubro de 1945, em São Francisco, Estados Unidos, a ONU conta atualmente com 193 países-membros, incluindo quase todos os Estados soberanos do mundo.

A ONU foi fundada após a Segunda Guerra Mundial para substituir a Liga das Nações (1919-1946), com o objetivo de manter a paz internacional e promover a cooperação internacional relacionada aos problemas sociais, econômicos e humanitários. Os primeiros passos concretos para uma nova organização mundial foram dados em 1939, sob o amparo do Departamento de Estado dos Estados Unidos.

Entre os dias 25 e 26 de abril de 1945, foi realizada uma Conferência em São Francisco-EUA, que tinha a finalidade de discutir sobre a substituição da Liga das Nações por um organismo mais completo. Essa Conferência das Nações Unidas sobre a Organização Internacional reuniu 51 governos e algumas

organizações não governamentais que estavam envolvidas na elaboração da Carta das Nações Unidas.

A Organização das Nações Unidas oficialmente passou a existir no dia 24 de outubro de 1945, após a aprovação da Carta pelos cinco membros permanentes do Conselho de Segurança (República da China, Estados Unidos, França, União Soviética e Reino Unido) e pela maior parte dos demais 46 então Estados-membros. Atualmente, em sua estrutura, a ONU conta com cinco órgãos principais, os quais apresentaremos a seguir.

Assembleia Geral – órgão deliberativo máximo que tem como atribuições principais discutir, iniciar estudos e deliberar sobre qualquer questão que afete a paz e a segurança em qualquer âmbito, exceto quando estiver sendo debatida pelo Conselho de Segurança; receber e apreciar os relatórios do Conselho de Segurança e demais órgãos da ONU e eleger membros do Conselho de Segurança, do Conselho Econômico e Social.

Conselho de Segurança – embora outros conselhos possam deliberar sobre questões de segurança, esse é o único que toma as decisões que os países membros são obrigados a cumprir. Ele foi criado para manter a paz e a segurança internacionais, além de examinar qualquer situação que possa provocar atritos entre países e recomendar soluções ou condições para a solução.

Conselho Econômico e Social (ECOSOC) – coordena o trabalho econômico e social da ONU e das demais instituições integrantes, além de formular recomendações relacionadas a diversos setores como direitos humanos, economia, industrialização, recursos naturais, entre outros.

Corte Internacional de Justiça (Tribunal de Haia) – órgão jurídico máximo da ONU que por meio de convenções ou costumes internacionais, princípios gerais de direito reconhecidos pelas nações civilizadas, jurisprudência e pareceres ou mesmo através

de acordos; tem o poder de decisão sobre qualquer litígio internacional, seja ele parte integrante de seu estatuto, seja solicitado por qualquer país membro ou não membro, desde que, no último caso, obedeça a alguns critérios. Apenas países podem acionar a Corte Internacional de Justiça, sendo vedado o acionamento por indivíduos nacionais dos Estados-membros da Organização.

Secretariado – presta serviços a outros órgãos da ONU e administra os programas e políticas que a Organização elabora, além de chamar a atenção do Conselho de Segurança sobre qualquer assunto a ele pertinente.

5 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO ÂMBITO DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

Como dito anteriormente, a Gestão da Informação no âmbito da ONU será observada sob o prisma de quatro aspectos prioritários: aspectos administrativos, de produção de informação, normativos e de monitoramento informacional. Cada um desses aspectos será discutido a seguir. Os dados acerca dos contextos de informação foram obtidos por meio de pesquisa documental, com fontes de informação oficiais produzidas pela própria ONU, além de seu portal oficial na internet.

5.1 Aspectos administrativos

Acerca desse aspecto, a ONU desenvolve seus procedimentos de gestão da informação a partir do *National Information Management Officer* (IM), órgão subordinado ao *United Nations Development Programme* (UNDP), trabalhando em estreita

colaboração com o *Office for the Coordination of Humanitarian Affairs* (OCHA). O IM, de acordo com as funções a ele delegadas, supervisiona a coleta e a manutenção de dados primários e elementos de informação, em contexto humanitário, que são necessários interna e externamente para apoiar a tomada de decisões. Além disso, é responsável pela coordenação do processamento e pela análise de dados e informações, apresentando-os num formato mais útil para análise (relatórios, mapas, entre outros). Além da colaboração com o OCHA, o IM conta com parceiros regionais, sendo encarregado pela atualização da base de dados regional de listas de discussão, assegurando a disseminação estruturada dos produtos e serviços informacionais.

A unidade tem como função facilitar a compreensão sobre as questões relacionadas aos Direitos Humanos com base em toda a informação relevante disponível no sistema das Nações Unidas e de outras fontes. Assim, o IM visa estabelecer e gerenciar as bases de dados e outras ferramentas relevantes para recolher, compilar e selecionar as informações consideradas relevantes.

5.2 Aspectos de Produção de Informação

A ONU exerce a função de promover a pesquisa e a produção de informação sobre suas práticas e assuntos de interesse com base em publicações de resultados de pesquisa em formatos de livros e periódicos por meio do selo editorial *United Nations Publications*. Essas publicações, muitas vezes, são produzidas em parceria com Universidades e Centros de Pesquisa e, geralmente, são produtos das pesquisas de cientistas renomados de diversas áreas do conhecimento.

As temáticas de interesse da *United Nations Publications* são: desenvolvimento social e econômico; governança e leis internacionais; meio ambiente e urbanismo; estudos de gênero; comércio internacional; saúde pública; estatísticas; paz e segurança internacional; e matérias de competência e ação da ONU. Essas publicações apresentam o conhecimento produzido pela apreciação de informações produzidas em âmbito doméstico e internacional, e têm como objetivo apresentar o panorama dos Direitos Humanos, nas referidas temáticas, em âmbitos regional e global, a depender da relevância da temática, em face dos aspectos geográficos de sua ocorrência.

5.3 Aspectos Normativos

No tocante aos procedimentos normativos, que se dão na elaboração de Convenções Internacionais no âmbito da ONU, existem, basicamente, as seguintes etapas: a negociação; a manifestação de consentimento; a ratificação; a promulgação; e a publicação. A fase de negociação é realizada por autoridades dos Estados-membros, em comitativas geralmente compostas por representantes legais e especialistas da temática a ser tratada. Nesta fase, busca-se elaborar o texto da Convenção. Ressalta-se que

A elaboração do texto consiste em uma das formas de concretização das negociações. O texto das convenções é composto de um preâmbulo, o qual espelha os motivos da realização do tratado, fornecendo elementos para sua interpretação, e do chamado dispositivo, ou seja, o texto ou corpo onde são definidas as obrigações dos Estados-partes (AQUINO, 2010, p. 2).

A fase de manifestação de consentimento, por sua vez, é marcada pela assinatura dos textos. Vale salientar que, segundo a Convenção de Viena, o consentimento de um Estado em relação à obrigação da sua adesão “pode manifestar-se pela assinatura, troca dos instrumentos constitutivos do tratado, ratificação, aceitação, aprovação ou adesão, ou por quaisquer outros meios, se assim acordado” (BRASIL, 2009).

No tocante à etapa de ratificação, “é considerada a fase mais importante do processo de conclusão dos tratados, pois confirma a assinatura e dá validade a ele” (AQUINO, 2010, p. 2), por ser o ato pelo qual as autoridades participantes do processo informam aos seus respectivos Estados a conclusão das negociações e a obrigação da implementação do tratado em âmbito nacional.

A etapa de promulgação, por sua vez, “É o ato jurídico, de natureza interna, pelo qual o governo de um Estado afirma ou atesta a existência de um tratado por ele celebrado e o preenchimento das formalidades exigidas para sua conclusão” (AQUINO, 2010, p. 2). No caso brasileiro, a etapa de publicação se apresenta como condicionante para a aplicação do tratado em âmbito interno, sendo publicados, no Diário Oficial da União, o texto do tratado e o Decreto Presidencial. Por fim, a etapa de registro, “é um requisito estabelecido pela Carta da ONU e tem como escopo fazer com que o Estado que celebrou o tratado internacional possa invocar para si, junto à organização, os benefícios do acordo celebrado” (AQUINO, 2010, p. 2).

5.4 Aspectos de monitoramento

A Organização das Nações Unidas mantém fluxos informacionais de monitoramento da implementação de suas Convenções Internacionais mediante o envio, pelos Estados signatários, de

relatórios periódicos. Tais relatórios são enviados ao Comitê Internacional de Peritos Independentes da ONU. Salienta-se que cada nova convenção produzida na esfera da ONU cria, consequentemente, um novo comitê e cada comitê é composto por peritos de competência reconhecida em Direitos Humanos. Tais peritos são indicados e eleitos para um mandato de quatro anos pelos Estados-membros da ONU (UNITED NATIONS, 2012).

A ONU estabeleceu uma tabela de periodicidade pela qual os Estados-membros devem se orientar quanto ao envio de seus relatórios. Nessa tabela, são indicados os prazos em que os Estados devem submeter seus relatórios iniciais e periódicos para cada uma das convenções.

Salienta-se que o prazo para o envio do relatório inicial é contado a partir da ratificação de cada convenção, normalmente, um ou dois anos após ter sido feita a ratificação. Ao passo que os relatórios periódicos devem ser enviados a cada dois ou cinco anos contados a partir do relatório inicial, a depender da natureza da convenção (UNITED NATIONS, 2012).

Esses relatórios devem ser redigidos contendo informações que mostrem

- (a) [...] uma revisão concisa das medidas tomadas para a adequação da política e legislação doméstica em função das diretrizes impostas pelas convenções internacionais de Direitos Humanos ratificados; (b) [...] progresso alcançado na promoção dos direitos estabelecidos pelos tratados [...]; (c) problemas e ações tomadas para a implementação dos tratados; (d) [...] necessidades e objetivos para o alcance de uma implementação efetiva dos tratados; e (e) um plano de ação que desenvolva políticas apropriadas

para o alcance desses objetivos¹ (UNITED NATIONS, 2012, p. 24, tradução nossa).

Um aspecto que envolve as práticas referentes ao monitoramento informacional pela Organização das Nações Unidas está relacionado ao fato de que a própria organização leva em consideração todos os tipos de relatórios enviados, por isso, foi criada a Divisão de Investigações de Comentários como mecanismo para facilitar a investigação de relatos de indivíduos que desejam denunciar o desperdício, a fraude, a má gestão ou outros tipos de má conduta que envolvam as Nações Unidas e seus Estados-membros. A Divisão tem autoridade para escolher quais relatórios são relevantes no auxílio às investigações e, quando apropriado, também podem encaminhar um relatório para outra entidade a fim de tomar as medidas apropriadas, incluindo a investigação (UNITED NATIONS, 2012).

A demanda informacional que emerge do processo de monitoramento da implementação de convenções acordadas pela Organização das Nações Unidas é baseada no envio periódico de relatórios para fins de controle. Dessa forma, faz-se necessário detalhar o referido processo no intuito de estabelecer o fluxo informacional criado a partir da produção e do envio de relatórios.

¹ a) Conduct a comprehensive review of the measures it has taken to harmonize domestic law and policy with the provisions of the international human rights treaties to which it is a party;
(b) Monitor progress made in promoting the enjoyment of the rights set forth in the treaties in the context of the promotion of human rights in general;
(c) Identify problems and shortcomings in its approach to the implementation of the treaties;
(d) Assess future needs and goals for more effective implementation of the treaties; and
(e) Plan and develop appropriate policies to achieve these goals.

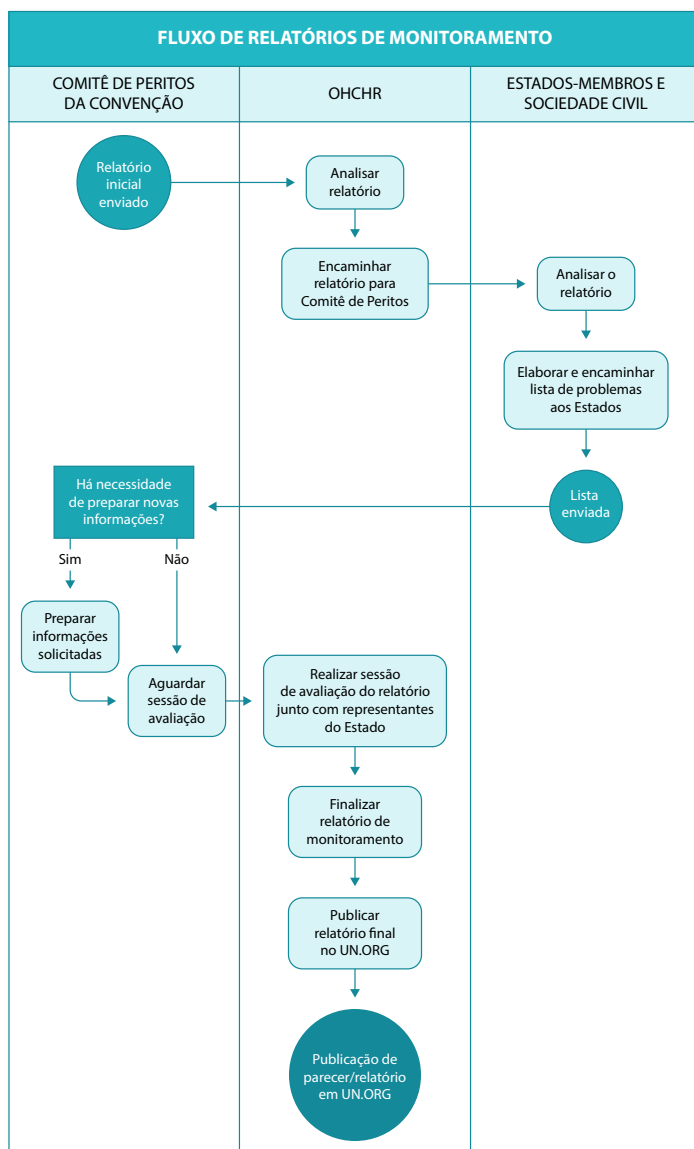
Como dito anteriormente, para cada Convenção Internacional acordada no âmbito da ONU, é estabelecido um comitê de peritos independentes formado por operadores do direito de notório conhecimento na área de Direitos Humanos. Esses comitês são responsáveis pelo processo de monitoramento da implementação dos direitos e garantias estabelecidos nas convenções internacionais da ONU. Esse processo depende inteiramente da capacidade dos Estados-Membros e da sociedade civil de produzir e enviar informações relevantes ao processo de monitoramento.

Ao alcance do prazo de submissão, os Estados-Membros devem enviar seus relatórios de monitoramento diretamente ao escritório do alto comissariado da ONU, que será encarregado pelo envio do relatório ao comitê de peritos responsável pela análise do conteúdo segundo a convenção internacional abordada no relatório. A partir da análise do conteúdo, o comitê de peritos pode solicitar que o Estado-Membro envie informações complementares ao processo de monitoramento.

Caso seja necessário preparar novas informações que complementarão o relatório, é estabelecido um prazo mínimo até que seja agendada uma sessão de avaliação do relatório junto aos representantes dos Estados-membros. Com base nas discussões formadas perante a avaliação do relatório inicial encaminhado pelos Estados, eles poderão ser reestruturados, podendo também sofrer acréscimo de comentários realizados pelos peritos da ONU, para que, então, sejam publicados no portal oficial da Organização.

Para fins de sintetização, apresenta-se o processo de monitoramento de implementação de Tratados Internacionais da ONU, na Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Fluxo informacional do processo de monitoramento de implementação de convenções da ONU.



Fonte: elaboração própria (2018).

5.5 Correlação com o Modelo de Gestão da Informação de Choo (2003)

Observa-se, no caso da Organização das Nações Unidas, uma ampla complexidade no que diz respeito aos processos de Gestão da Informação. Correlaciona-se esse fato à vasta atuação dessa Organização em diferentes níveis internos e externos. Objetivamente, no que tange ao modelo de Gestão proposto por Choo (2003), observa-se que o ciclo informacional é abrangente e retroalimentado.

Na esfera das necessidades de informação, a ONU, por atuar em segmentos diversos, apresenta lacunas de informações de tipos variados. Todavia, quando elencadas especificamente as questões afetas ao processo de monitoramento da implementação das convenções internacionais, é possível observar, de modo mais evidente, o Modelo de Gestão da Informação de Choo (2003).

Nesse caso, as necessidades de informação são percebidas em função das atividades de monitoramento dos comitês de controle de implementação das convenções, que solicitam informações junto aos Estados-membros e às Organizações não governamentais, no sentido de obter as informações necessárias ao suprimento das necessidades de informação sentidas. Em função disso, a Organização em tela produz informação na forma de recomendações de melhoria da implementação das convenções ratificadas pelo Estado-membro na forma de comentários-resposta aos relatórios recebidos na etapa anterior. A informação, então recebida e produzida numa cadeia de adição de valor, é armazenada nos sistemas de informação disponíveis pela ONU, no sentido de tornar públicas as trocas de informação presentes no processo de monitoramento.

Obtém-se, então, a partir dos sistemas de informação, uma vasta gama de usuários internos e externos à organização que pode ter acesso às informações, de modo a utilizá-las para os

mais variados fins. No caso dos comitês de peritos, as informações são usadas com o objetivo de monitorar a implementação das convenções internacionais. Entretanto, graças à publicização que se dá às informações geridas pela ONU, outros atores podem atribuir utilização diversa a esse uso oficial determinado pelo processo. Esse é o caso, por exemplo, de pesquisas acadêmicas e de organizações da sociedade civil.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo se propôs a investigar aspectos da Gestão da Informação no âmbito das Organizações Internacionais de Direitos Humanos. Com base na observação do caso da Organização das Nações Unidas (ONU), foi possível empreender uma análise verticalizada buscando evidenciar esses aspectos. A partir de uma perspectiva teórico-conceitual, que posicionou as Organizações Internacionais em um espaço comum às organizações de outros segmentos de atuação, foi possível compreendê-las por meio da constatação de seu pertencimento a um regime de informação muito mais amplo e mais denso, que envolve, na esfera política, social, cultural e informacional, questões determinantes para sua análise.

Diante disso, observou-se um amplo panorama de possibilidades de observação de modo que um recorte tenha sido necessário. A utilização da perspectiva proposta pela Gestão da Informação proporcionou uma equalização no que diz respeito ao modo de olhar para a dimensão da informação na esfera das ODH.

Assim, por meio da análise de quatro vertentes de atuação, chamados neste trabalho de aspectos administrativos, de produção de informação, normativos e de monitoramento, pôde-se verificar uma dimensão ampla no que se refere à dimensão informacional no

caso da Organização das Nações Unidas (ONU). Nessa perspectiva, optando-se por aprofundar a análise dos aspectos de monitoramento, foi possível operacionalizar o modelo de Gestão proposto por Choo (1995), de modo a oferecer um olhar característico da Ciência da Informação às questões informacionais evidenciadas.

A partir das etapas do Modelo de Gestão da Informação, foi possível descrever e compreender o fluxo da informação no processo de monitoramento informacional da implementação das Convenções de Direitos Humanos da ONU. Essa compreensão eleva a informação a uma dimensão estratégica, oportunizando o desenvolvimento de estudos futuros.

Com isso, espera-se que o presente capítulo tenha sido capaz de enfatizar um cenário que precisa ser fortalecido: o da aproximação entre a Ciência da Informação e as Organizações Internacionais de Direitos Humanos. Essa aproximação se faz necessária, pois corrobora para que, a partir de suas perspectivas de investigação, a Ciência da Informação possa contribuir cada vez mais com a construção de uma sociedade mais justa, mais harmoniosa e que vise garantir a dignidade da pessoa humana. Afinal, esses, sem dúvidas, são objetivos comuns às Organizações Internacionais de Direitos Humanos e à Ciência da Informação.

REFERÊNCIAS

AQUINO, L. G. de. *Tratados Internacionais: Teoria Geral. Âmbito Jurídico*, Rio Grande, v. 13, n. 75, abr. 2010.

BRASIL. **Decreto n. 7.030, de 14 de dezembro de 2009.** Promulga a Convenção de Viena sobre o Direito dos Tratados, concluída em 23 de maio de 1969, com reserva aos Artigos 25 e 66. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d7030.htm. Acesso em: 16 mar. 2020.

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

CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization:** The Art of Scanning the Environment. Medford, NJ: Information Today, 1995.

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

HERZ, M.; HOFFMANN, A. R.; TABAK, J. **Organizações internacionais:** história e práticas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2015.

HURD, I. **International Organizations:** politics, law, practice. politics, law, practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.

KRASNER, S. **International Regimes**. Ithaca: Cornell University Press, 1982.

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

TRINDADE, A. A. C. **Direito das organizações internacionais**. 5. ed., Belo Horizonte: Del Rey, 2012.

UNITED NATIONS (org.). **United Nations**. 2018. Disponível em: www.un.org. Acesso em: 30 jun. 2018.

UNITED NATIONS. Office of the High Commissioner. **The united Nations rights treaty system**: fact sheet no. 30/rev. 1. Geneva: United Nations, 2012. Disponível em: <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FactSheet30Rev1.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2018.

ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO: INTERLOCUÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS COM A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Fernando Luiz Vecchiato (vechiato2004@yahoo.com.br)
Cíntia Gomes Pacheco (cintiagpacheco@gmail.com)

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Vivenciamos o impacto das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em todos os eixos da sociedade, transformando hábitos, atitudes, comportamentos e fazeres das pessoas e das organizações. No que tange às organizações, as TIC potencializam e facilitam as formas de realizar o trabalho e também a tomada de decisões.

O cenário favorável à aquisição de tecnologias cada vez mais sofisticadas deve condizer com uma atuação voltada para a obtenção de resultados competitivos e lucrativos, considerando o uso efetivo do tempo e dos recursos materiais e humanos. Ademais, é imprescindível considerar o gerenciamento dos processos a ser realizados visando à amplitude do negócio, pois a ausência ou desatenção sobre ele poderá resultar em consequências devastadoras e insatisfatórias.

Todo fazer organizacional perpassa pelos indivíduos incumbidos de suas tarefas, que se utilizam de técnicas, de tecnologias e de dados, informações e conhecimento para realizar suas ações e tomar decisões. Nesse sentido, recorreremos a Davenport e Prusak (1998) para conceituar esses termos: dados são facilmente estruturados, obtidos por máquinas, transferíveis e quantificados; a informação deve ser dotada de relevância e propósito, requer análise, consenso em relação ao significado e mediação humana; e o conhecimento provém da mente humana, incluindo reflexão, contexto e síntese, é frequentemente tácito e de difícil transferência.

Na contemporaneidade, a gestão de dados, a gestão da informação e a gestão do conhecimento, portanto, assumem fundamental importância no âmbito das organizações. Neste capítulo, enfatizamos a Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) e suas relações teóricas e práticas com a Arquitetura da Informação (AI), considerando sua importância para a estruturação da informação em face do conhecimento organizacional, dos ambientes informacionais e dos sistemas de informação.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO (GIC)

No âmbito organizacional, as informações podem advir do ambiente interno ou externo à organização e exercem substancial importância para a tomada de decisões.

O ambiente interno da organização abrange pessoas, processos, produtos, serviços, atendimento, capital, tecnologia, normas, procedimentos, máquinas, equipamentos, móveis, instalações, estrutura organizacional,

materiais, cultura organizacional, etc. O ambiente externo da organização, que inclui o ambiente macro e o ambiente setorial no qual a organização faz parte, envolve clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, consumidores, governo, meio ambiente, legislação, mercado financeiro, mercado tecnológico, mercado de mão de obra, associações, sindicatos, investidores, entre outros elementos (HOFFMAN, 2016, p. 33).

Os diversos elementos presentes nesses ambientes subsidiam a geração de informações de diversos tipos e formatos. Considerando a multiplicidade tipológica e de fontes de onde as informações podem ser coletadas, bem como compreendendo o crescimento exponencial da quantidade de informação disponível decorrente da evolução e do desenvolvimento das TIC, percebe-se a necessidade de se realizar a gestão eficiente da informação.

Visando sistematizar conceitos referentes à Gestão da Informação (GI), recorreremos a Duarte *et al.* (2016, p. 161), que apresentou a abordagem conceitual dos seguintes autores, conforme Quadro 1 que segue.

Quadro 1 – Visão e conceituação da Gestão da Informação

Autores	Visão – Conceituação – GI
Duarte (2011)	[...] pode ser considerada como estudo dos processos informacionais, como a informação pode ser organizada, armazenada, recuperada e utilizada para a tomada de decisões e para a construção do conhecimento.
Valentim (2004)	[...] um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.
Neves (2008)	[...] processo que consiste nas atividades de identificação, busca, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações, independentemente do formato ou meio em que se encontra, cujo objetivo pauta-se no fazer com que as informações cheguem adequadamente às pessoas que necessitam delas para tomar decisões no momento certo.

Fonte: Adaptada de Duarte *et al.* (2016, p. 161).

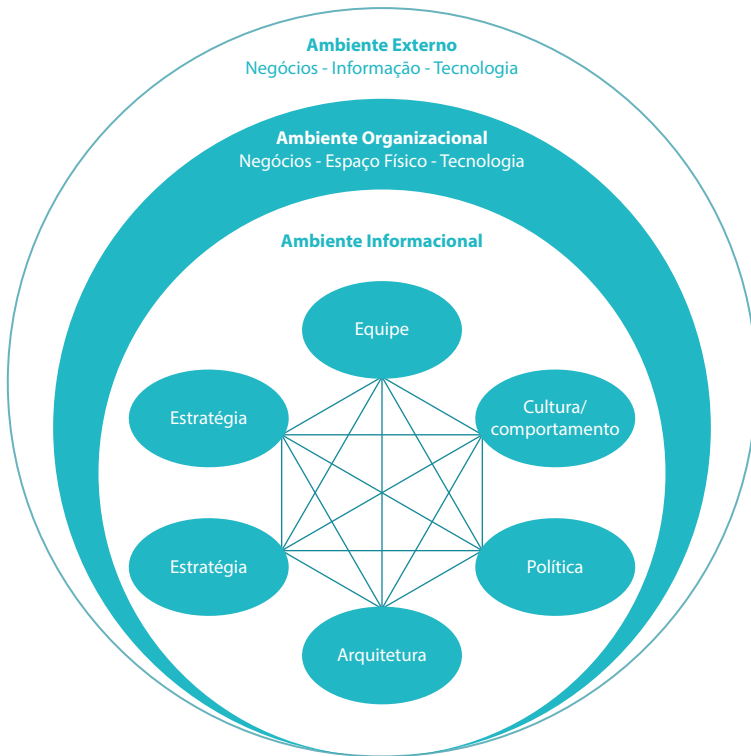
A Gestão da Informação, portanto, possui etapas que perpassam desde a identificação das necessidades de informação, com tratamento da informação, até a disseminação e o uso propriamente dito, visando à tomada de decisões no contexto organizacional.

Para o aprimoramento dessa atividade, há modelos na literatura que sistematizam o processo de GI. Santos e Valentim (2014) citam os principais modelos, referentes aos autores McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), Beal (2004), Valentim (2004) e Choo (2006). Dentre eles, destacamos o modelo de Davenport e Prusak (1998), pela sua objetividade, considerando que se apresenta em quatro etapas, quais sejam: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização. Destacamos também o modelo de Valentim (2004, p. 1), pelo seu detalhamento e por incluir atividades/etapas não presentes entre os demais autores, conforme apresentado a seguir:

- Identificar demandas/necessidades de informação;
- Mapear e reconhecer fluxos formais;
- Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação;
- Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;
- Prospectar e monitorar informações;
- Coletar, selecionar e filtrar informações;
- Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação;
- Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação;
- Elaborar produtos e serviços informacionais;
- Fixar normas e padrões de sistematização da informação;
- Retroalimentar o ciclo.

Independentemente do modelo seguido, é importante que a GI considere os elementos e aspectos que permeiam o ambiente externo e o ambiente interno organizacional, conforme mencionado anteriormente. O modelo ecológico de Davenport e Prusak (1998) representa claramente esses ambientes e destaca os componentes atrelados ao ambiente informacional, que é nuclear e que se soma aos demais ambientes, a partir de uma perspectiva holística.

Figura 1 – Um Modelo Ecológico para o Gerenciamento da Informação



Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 51).

Entre os componentes mencionados no ambiente informacional, identificamos a Arquitetura da Informa\u00e7\u00e3o (AI), entendida pelos autores como o componente que permite estruturar e localizar a informa\u00e7\u00e3o dispon\u00edvel no \u00e2mbito da organiza\u00e7\u00e3o. Por\u00e9m, parecem apresentar uma perspectiva mais tecnol\u00f3gica que informacional, o que podemos caracterizar como reducionista, pois, com o avan\u00e7o dos estudos da AI, especialmente no campo da Ci\u00eancia da Informa\u00e7\u00e3o (CI), as abordagens tecnol\u00f3gicas,

informacionais e humanas se unem e favorecem a exploração de métodos e técnicas que contribuem para a GI em distintos ambientes informacionais e sistemas de informação.

No que diz respeito à Gestão do Conhecimento (GC), por sua vez, Del Massa, Damian e Valentim (2018) apresentam conceitos com base em diferentes autores, conforme demonstra o Quadro 2 que segue.

Quadro 2 – Visão e conceituação da Gestão do Conhecimento

Autores	Visão – Conceituação – GC
Nonaka e Takeuchi (1997)	Traz em linhas gerais que a Gestão do Conhecimento é como um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento.
Charrapo (1998)	A Gestão do Conhecimento é como uma metodologia de gerenciamento que se preocupa com as estratégias para alcançar a inteligência competitiva.
Davenport e Prusak (1998)	Gestão do Conhecimento é um conjunto de ações que procura identificar, capturar, gerenciar e compartilhar as informações da organização.
Sveiby (1998)	A Gestão do Conhecimento é a arte e o processo de criar valor, a partir dos ativos intangíveis da organização.
Teixeira Filho (2000)	A Gestão do Conhecimento é uma nova área da união entre a tecnologia de informação e administração, um campo novo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização.
Angeloni (2002)	Gestão do Conhecimento é a criação, disseminação e utilização do conhecimento a partir de um conjunto de processos organizacionais.
Sullivan (2005)	A Gestão do Conhecimento é o núcleo de organização de ativos intangíveis que interfere positivamente no desempenho de uma empresa.

Fonte: Del Massa, Damian e Valentim (2018, p. 260), adaptado de Shuelter e Coelho (2010).

A partir da perspectiva dos autores, podemos considerar a GC como uma extensão das possibilidades da GI, pois sua ênfase considera o conhecimento que está na mente das pessoas, ou conhecimento tácito, visando à criação de estratégias informacionais para seu compartilhamento e para a tomada de decisões. Valentim, (2004, p. 1) apresenta as principais atividades da GC:

- Identificar demandas e necessidades de conhecimento;
- Mapear e reconhecer fluxos informais;
- Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento;
- Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;
- Criar espaços criativos dentro da corporação;
- Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;
- Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização;
- Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento;
- Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento;
- Retroalimentar o ciclo.

É possível perceber semelhanças entre as atividades da GI e da GC apresentadas por Valentim (2004). Em uma perspectiva tecnológica, um sistema de informação, por exemplo, pode auxiliar no gerenciamento de informações obtidas a partir das atividades de Gestão do Conhecimento. Nesse processo, a AI, assim como ocorre na GI, pode auxiliar na GC, tendo em vista que possui aportes metodológicos que subsidiam a coleta de dados

que sistematizam o conhecimento organizacional e, consequentemente, contribui para o projeto de ambientes de informação analógicos, digitais ou híbridos, bem como de sistemas de informação no âmbito das organizações.

3 ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO

Os estudos e práticas da Arquitetura da Informação (AI) estão atrelados ao diálogo entre diferentes áreas do conhecimento, como a Tecnologia da Informação, a Ciência da Informação, a Administração e o Design. Um dos precursores do referido estudo foi Richard Saul Wurman, arquiteto e designer gráfico, que apresentou o termo *Arquitetura da Informação* nos anos 1960 (CAMARGO; VIDOTTI, 2011), refletindo sobre a necessidade de estruturar e organizar a informação de diferentes formas e para públicos distintos, transformando a complexidade em clareza (LIMA-MARQUES; MACEDO, 2006).

Com o desenvolvimento das tecnologias da Internet, na década de 1990, especialmente a *Web*, tornou-se relevante aplicar os princípios da Arquitetura da Informação em *web sites*, tratados neste estudo como ambientes informacionais digitais. Diante desse cenário, Louis Rosenfeld e Peter Morville publicaram a obra *Information Architecture for the World Wide Web* (ROSENFELD; MORVILLE, 1998), que apresenta procedimentos metodológicos para o desenvolvimento de projetos de ambientes informacionais digitais, tendo como base princípios e elementos advindos do campo da Ciência da Informação.

Vechiato e Vidotti (2016) entendem que a AI tem contribuído, na prática, para o projeto, a estruturação, a organização e a avaliação de ambientes informacionais digitais e de sistemas

de informação a partir de um conjunto de elementos, métodos e técnicas que advêm da interseção entre diferentes áreas do conhecimento. Em paralelo, observam os esforços empreendidos por pesquisadores da CI em propor fundamentos teóricos que visam à constituição da AI como disciplina.

Conforme mencionam os autores e considerando a obra de Rosenfeld e Morville (1998), a AI se desenvolveu como uma metodologia de desenho (MACEDO, 2005). Porém, pesquisadores do campo da CI têm se debruçado para compreender os aportes teóricos deste estudo na busca pela sua constituição como disciplina.

Para Albuquerque e Lima-Marques (2011, p. 68, grifo nosso), a AI pode ser observada sob três aspectos:

Como **Disciplina**, o termo Arquitetura da Informação refere-se a um esforço sistemático de identificação de padrões e criação de metodologias para a definição dos espaços de informação, cujo propósito é a representação e manipulação de informações; bem como a criação de relacionamentos entre as entidades linguísticas para a definição desses espaços de informação. Como **Produto da Disciplina**, refere-se ao resultado obtido por meio do esforço sistemático mencionado. Como **Objeto de Estudo da Disciplina**, referencia um objeto caracterizado como um espaço de conceitos inter-relacionados de modo a oferecer instrumentos para a representação e manipulação da informação em determinados domínios.

Compreendendo a AI como disciplina, percebemos que sua abordagem metodológica se refere a apenas uma parte do espectro disciplinar possível, o que corrobora a percepção de Siqueira (2012), que considera que a obra de Rosenfeld e Morville possui ênfase

metodológica, conforme já evidenciamos, e também tecnológica, ao propiciar o projeto e desenvolvimento de sistemas de informação a partir da metodologia proposta, o que a torna adequada e coerente para ser utilizada no campo da GIC. Teoricamente, assistimos também ao desenvolvimento da AI no que diz respeito às suas abordagens. Resmini e Rosati (2011) entendem que a obra de Rosenfeld e Morville é componente de uma AI clássica ao empreenderem esforços para propor uma abordagem pervasiva.

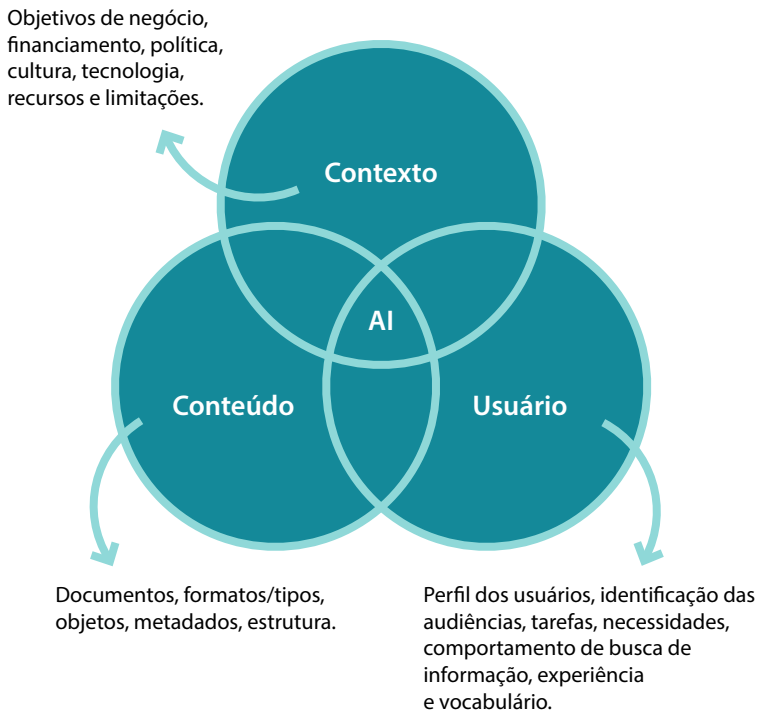
Nessa mesma linha, Oliveira (2014) destaca que a AI possui quatro abordagens: arquitetural, sistêmica, informacional e pervasiva. A arquitetural tem enfoque no diálogo entre as áreas de Arquitetura e *Design*, que teve Wurman como precursor, conforme mencionado no início desta seção. A sistêmica enfatiza o projeto e o desenvolvimento de sistemas de informação. A informacional caracteriza o diálogo da AI com os princípios do campo da CI. E a pervasiva considera os aspectos de todas as abordagens, alinhados ao desenvolvimento das tecnologias ubíquas e ao compartilhamento de informações entre ambientes informacionais digitais, analógicos e híbridos.

É possível perceber que as abordagens não se excluem entre si, mas sim, demarcam diferentes possibilidades que dependerão do projeto de AI em desenvolvimento. Cabe destacar que Oliveira (2014) considera que a obra de Rosenfeld e Morville repousa nas abordagens sistêmica e informacional, por alinhar aspectos inerentes à CI e aos sistemas de informação.

É importante mencionar que, atualmente, a referida obra está em sua quarta edição, a qual teve seu título alterado para *Information architecture: for the web and beyond* (ROSENFELD; MORVILLE; ARANGO, 2015). Nela, os autores atualizaram os métodos e as técnicas visando adequá-las ao contexto atual de mobilidade e ubiquidade.

Rosenfeld, Morville e Arango (2015) consideram a ecologia da informação de Davenport e Prusak (1998) como base para a concepção das dimensões que compõem um ambiente informacional, quais sejam: contexto, conteúdo e usuários, conforme apresenta a Figura 2 que segue.

Figura 2 – Dimensões da Arquitetura da Informação



Fonte: adaptada de Rosenfeld, Morville e Arango (2015, p. 32).

A Figura 2 apresenta a importância em se considerar os aspectos organizacionais (contexto), informacionais (conteúdo) e humanos (usuários) em um projeto de AI. A abordagem

reducionista da AI apresentada por Davenport e Prusak (1998), conforme mencionado em seguida à Figura 1, é resolvida nesta pesquisa, quando os componentes políticas, cultura e comportamento informacional, por exemplo, inserem-se na própria AI, o que pode ser considerado um avanço na perspectiva deste estudo.

Oliveira e Vidotti (2016) também se utilizam da abordagem ecológica da informação de Davenport e Prusak (1998) para tratar das ecologias informacionais complexas no cenário da Arquitetura da Informação Pervasiva. Para os autores, ecologias informacionais complexas são “[...] um conjunto de espaços e ambientes (analógicos, digitais ou híbridos), tecnologias (analógicas, digitais ou híbridas) e sujeitos, todos interligados e entrelaçados de maneira holística pela informação” (OLIVEIRA; VIDOTTI, 2016, p. 97).

Dessa forma, a abordagem pervasiva defendida por Resmini e Rosati (2011) e Oliveira (2014) avança na percepção de que uma ecologia informacional complexa não é formada apenas por ambientes informacionais digitais mas também por sujeitos, tecnologias e outros ambientes em uma determinada organização que compartilham e interoperam dados, informações e conhecimento.

Conforme Oliveira (2014, p. 166),

A Arquitetura da Informação Pervasiva pode ser compreendida como uma abordagem teórico-prática da disciplina científica pós-moderna Arquitetura da Informação, trata da pesquisa científica e do projeto de ecologias informacionais complexas. Busca manter o senso de localização do usuário na ecologia e o uso de espaços, ambientes e tecnologias de forma convergente e consistente. Promove a adaptação da ecologia à usuários e aos novos contextos, sugerindo conexões no interior da ecologia e com outras ecologias. Facilita a interação com conjuntos de dados e

informações ao considerar os padrões interoperáveis, a acessibilidade, a usabilidade, as qualidades semânticas e a encontrabilidade da informação, portanto deve buscar bases na Ciência da Informação.

Compreendemos que a AI tem evoluído nas suas concepções teóricas e práticas e pode auxiliar, de maneira significativa, no projeto de ecologias informacionais complexas que se estruturam e contemplam distintos ambientes, pessoas, informação e tecnologia. Essa perspectiva ecológica foi utilizada, por exemplo, por Brandt, Vechiato e Vidotti (2018) para avaliar a encontrabilidade da informação da Câmara dos Deputados, que possui fontes de informação analógicas e digitais em seus ambientes informacionais, e que precisam ser encontradas pelos distintos tipos de usuários e para diferentes fins, sendo considerada, portanto, uma ecologia informacional complexa. Compreendendo os avanços dos estudos da AI, é possível observar interlocuções teóricas e práticas com a GIC, conforme será abordado na seção que segue.

4 AI E GIC: INTERLOCUÇÕES TEÓRICO-PRÁTICAS

1) A perspectiva ecológica das dimensões contexto, conteúdo e usuário e o diálogo com a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento

A nosso ver, uma das maiores contribuições das obras de Rosenfeld e Morville (1998) e Rosenfeld, Morville e Arango (2015) é a interseção entre as dimensões contexto, conteúdo e usuários, demonstrada na Figura 2. A partir dela, é possível projetar produtos, ambientes e sistemas de informação que aliem as necessidades

organizacionais e dos usuários da informação. Macedo (2005, p. 111, grifo nosso) explica cada uma das dimensões a seguir:

- **Contexto:** qualquer sistema de informações está inserido em um contexto organizacional. Cada organização possui sua missão, objetivos, estratégias, pessoal, processos e procedimentos, infra-estrutura física e tecnológica, recursos financeiros e cultura únicos, que estejam explícitos ou não. Dessa forma, é necessário compreender os objetivos do negócio que estão por trás do espaço informacional e os recursos disponíveis para o planejamento e a implementação do projeto da Arquitetura da Informação, que deve ser moldada para atender as peculiaridades de cada contexto.
- **Conteúdo:** é compreendido de maneira ampla, incluindo documentos, aplicações e serviços. Essa esfera abrange também as estruturas de representação e organização dos conteúdos, tais como metadados e facetas informacionais. Considera-se para a Arquitetura da Informação, a natureza e o volume disponível de conteúdos e seu potencial de crescimento ao longo do tempo.
- **Usuários:** é necessário conhecê-los e compreender suas necessidades informacionais, que são extremamente variáveis e influenciam comportamentos de busca por informações. O foco da Arquitetura da Informação deve ser o desenho de sistemas que correspondam a estas necessidades e comportamentos.

A Arquitetura da Informação contribui, na prática, para a realização das etapas de Gestão da Informação nas organizações. Isso pode ocorrer, por exemplo, por meio de um sistema

de informação gerencial, intranet, *web site* etc. Todavia, ao se pensar no projeto de uma arquitetura da informação, é necessário coletar dados referentes às três dimensões mencionadas, o que caracteriza a fase de pesquisa, conforme abordagem metodológica de Rosenfeld, Morville e Arango (2015). Para realizar a coleta, são necessárias ações e atividades que, para Lima-Marques e Macedo (2006), convergem com ações e atividades da Gestão do Conhecimento.

[...] cabe à arquitetura da informação a especificação de sistemas e informação com base na análise do contexto, dos conteúdos e do uso [...]. À gestão do conhecimento, por sua vez, cabe definir estratégias de coleta e uso das informações no processo decisório. Em linhas gerais, pode-se afirmar que os processos de gestão do conhecimento ocorrem em nível estratégico, ao passo que os de arquitetura ocorrem em nível tático e operacional.

O contexto se refere aos aspectos organizacionais que precisam ser refletidos e concretizados para se estruturar a AI e também a GC. Nessa etapa, o planejamento estratégico é uma ação que permeia ambas as atividades. A definição de conteúdo, como tipos e formatos de documentos, fontes de informação, bem como mapeamento de fluxo informacional, exige dados que advêm do estudo do contexto organizacional e das necessidades dos usuários. Por fim, o uso está atrelado à disseminação e à mediação da informação para a tomada de decisão.

O Quadro 3, que segue, apresenta as ações realizadas na AI e GC, em que é possível verificar a convergência das atividades, conforme Lima-Marques e Macedo (2006).

Quadro 3 – Comparativo entre as ações de Gestão do Conhecimento e Arquitetura da Informação no contexto organizacional

AÇÕES	GESTÃO DO CONHECIMENTO	ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO
CONTEXTO		
Planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Definição de políticas, cultura, missão, valores e visão da organização; Definição de diretrizes, objetivos e requisitos do sistema de informação com base na análise das necessidades de informação dos clientes internos e externos. 	<ul style="list-style-type: none"> Compreensão dos elementos do ambiente; Análise dos objetivos da organização e dos requisitos e políticas da informação definidos pelos gestores; Especificação dos requisitos de contexto para o projeto do sistema de informação.
CONTEÚDO		
Criação/Produção	<ul style="list-style-type: none"> Potencialização da produção de conteúdos a partir de ações de autoaprendizagem; pesquisa; experimentação; incentivo à criatividade e ao compartilhamento de informações; e relacionamento com especialistas, clientes, fornecedores e concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de espaços de informação capazes de estimular e sistematizar a criação/produção de conteúdos; Especificação dos requisitos de conteúdo para o projeto do sistema de informação.
Identificação/Mapeamento	<ul style="list-style-type: none"> Identificação dos conhecimentos e competências existentes e necessários à organização; Mapeamento das fontes de informação internas e externas (sistemas, documentos e pessoas). 	<ul style="list-style-type: none"> Análise das informações mapeadas pelos gestores; Desenvolvimento de métodos e técnicas para identificação de conhecimentos/competências e fontes de informação internas e externas.
Captura/Coleta	<ul style="list-style-type: none"> Definição de regras e metodologias para captura de informação e conhecimento (habilidades, experiências, competências). 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicação das metodologias definidas por meio das ferramentas e técnicas para capturar e formalizar as informações.

Seleção/Validação	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do valor da informação coletada em termos de relevância, confiabilidade, utilidade; • Seleção dos conteúdos de interesse para a organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de instrumentos de análise da qualidade da informação.
Tratamento	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de políticas de gestão da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de métodos e técnicas de representação, organização e armazenamento das informações de acordo com as políticas estabelecidas pelos gestores.
USO		
Comunicação/Disseminação	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de políticas de disseminação da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de sistemas de recuperação da informação; • Desenvolvimento de interfaces de comunicação com todos os atores do ambiente.
Uso/Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação dos conhecimentos absorvidos no processo de gestão como um todo; • Propostas de melhoria de produtos e serviços, baseadas na soma de inovação e aprendizagem organizacional, aplicando metodologias de inteligência competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e implementação das melhorias idealizadas pelos gestores em processos, produtos e serviços de informação; • Especificação dos requisitos de uso para o projeto do sistema de informação.
Medição/Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e análise de indicadores de resultados, processos e produtos a ser computados pelo sistema de informação; • Avaliação do <i>feedback</i> dos usuários; • Avaliação dos benefícios do conhecimento apreendido/gerado; • Recompensa e reconhecimento dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Armazenamento e fornecimento dos indicadores de uso, desempenho e satisfação definidos pelos gestores; • Desenvolvimento de ferramentas de avaliação e extração de indicadores.

Fonte: Lima-Marques e Macedo (2006, p. 251-252).

Embora sejam atividades que podem ser realizadas de forma independente em uma organização, a GC e a GI, quando realizadas em conjunto, fornecem subsídios para a sistematização de dados que podem ser utilizados para diferentes fins.

2) A perspectiva da Arquitetura da Informação Pervasiva e das ecologias informacionais complexas

Camboim, Targino e Sousa (2016) revisitaram a abordagem pervasiva trazida por Resmini e Rosati (2011) e relacionaram as heurísticas que os autores propõem com as etapas da GI apresentadas por Davenport e Prusak, conforme demonstra o Quadro 4 que segue:

Quadro 4 – Inter-relação entre Gestão da Informação e Arquitetura da Informação

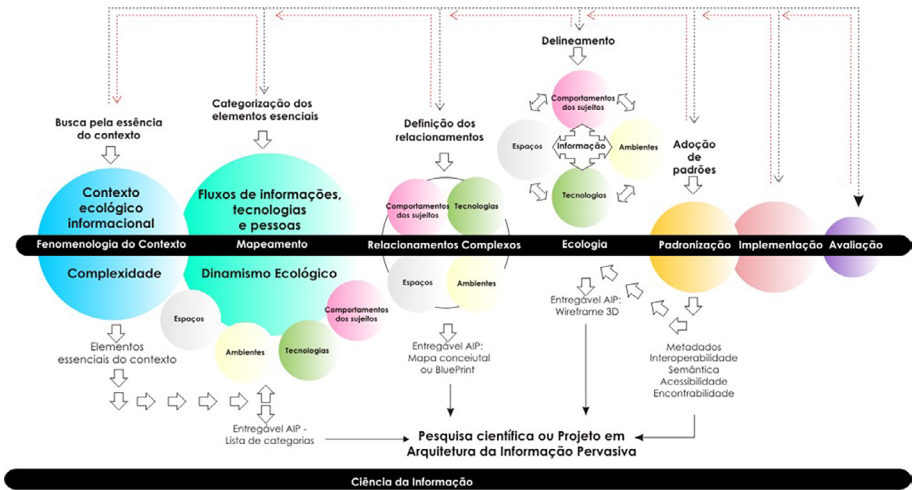
Etapas da Gestão da Informação	Atividade	Contribuição das heurísticas da Arquitetura da Informação Pervasiva
Determinação das exigências	Definição das necessidades de informação (estruturada e não estruturada) da organização.	
Obtenção	Exploração automatizada e humana do ambiente informacional.	Resiliência – capacidade de se adaptar às necessidades dos usuários e de suportar múltiplas estratégias de busca de informações num espaço informacional.
	Classificação da informação numa estrutura pertinente.	Consistência – obediência a uma classificação em categorias. Pode ser interna: capacidade de atender as finalidades, os contextos e as pessoas a que se destina. Pode ser externa: manter a mesma lógica ao longo dos diferentes canais de comunicação.
	Formatação e estruturação das informações.	<i>Place-making</i> (formatação e estruturação do espaço informacional de modo a promover a encontrabilidade); consistência (manutenção de uma lógica de categorização interna e externa); redução (trabalho com diretrizes organizacionais e de apresentação para auxiliar na escolha de ambientes de explosão informacional); correlação (manutenção das conexões entre informação, serviços e bens ao longo dos canais informacionais mediante o uso de taxonomias comuns e da hierarquia de apresentação das informações comuns).

Distribuição	Vinculação de gerentes e funcionários com a informação de que necessitam, graças a uma arquitetura informacional eficiente, de estruturas políticas adequadas e investimento em tecnologia.	<i>Place-making</i> (definição de espaços que reduzem as desorientações existentes e promovam a encontrabilidade entre canais distintos); consistência (manutenção da mesma lógica de categorização num único canal ou através de vários deles); correlação (manutenção das conexões entre informação, serviços e bens ao longo dos canais informacionais mediante o uso de taxonomias comuns e da hierarquia de apresentação das informações comuns).
Uso	Etapa final do processo relacionada à tomada de decisão e intimamente dependente de um processo de significação pessoal.	

Fonte: Camboim, Targino e Sousa (2016, p. 27)

É possível perceber que as relações se limitaram a duas etapas, quais sejam: a obtenção e a distribuição, tendo em vista que as heurísticas de Resmini e Rosati (2011) parecem enfatizar características mais pontuais, não apresentando ou detalhando diretrizes para um projeto de AI em toda a sua totalidade. Nessa perspectiva, recorreremos ao modelo de Arquitetura da Informação Pervasiva proposto por Oliveira (2014), que apresenta subsídios para complementar o Quadro 5 apresentado, o qual é demonstrado na Figura 3 que segue:

Figura 3 – Ensaio metodológico para Arquitetura da Informação Pervasiva



Fonte: Oliveira (2014, p. 173).

Retomando o conceito de Oliveira e Vidotti (2016) para ecologias informacionais complexas, notamos que o autor apresenta em seu modelo a complexidade (tendo como base a teoria da complexidade) que se relaciona ao contexto organizacional. Essa é a primeira etapa metodológica do modelo, que busca a essência do contexto, que pode estar relacionada ao planejamento estratégico conforme apresentado por Lima-Marques e Macedo (2006), portanto, é coerente com as atividades de GC e GI.

O mapeamento se refere à segunda etapa, responsável pela identificação e pelo mapeamento dos fluxos de informação, das tecnologias e dos atores envolvidos. Também se refere às atividades de GC e GI. A etapa que contempla os relacionamentos complexos se caracteriza pela definição de relacionamentos entre o comportamento dos sujeitos, as tecnologias e os ambientes informacionais,

que também pode estar relacionada às atividades de GC e GI. A quarta etapa, por sua vez, explora a ecologia informacional com os relacionamentos já definidos e está mais associada à GI, pois pode, inclusive, ser subentendida como uma etapa que favorece o uso da informação caso a AI já esteja implementada. Caso contrário, serão necessárias formas de tratamento da informação e padronização, visando à posterior implementação e avaliação do projeto.

Dessa forma, quando pensamos na primeira etapa do modelo de Davenport e Prusak, que se trata da determinação das exigências, podemos relacioná-la com as três primeiras etapas do modelo de Oliveira (2014): fenomenologia do contexto, mapeamento e relacionamentos complexos. Enquanto que a última etapa do modelo de Davenport e Prusak, referente ao uso da informação, está diretamente associado à quarta etapa do modelo de Oliveira (2014), que se trata da própria ecologia em seu pleno funcionamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão da Informação e do Conhecimento são atividades imprescindíveis para as organizações. As etapas de um projeto de Arquitetura da Informação podem auxiliar no desenvolvimento dessas atividades e não apenas ser simples recursos metodológicos para a construção de *web sites*, portais corporativos, intranets e outros ambientes. A evolução dos estudos de AI, sobretudo a abordagem pervasiva, aponta para caminhos profícuos de investigação teórica e prática no campo da GIC, pois compreende aspectos organizacionais, informacionais, tecnológicos e humanos no cerne de uma organização.

Destarte, torna-se pertinente o desenvolvimento de mais estudos que enfatizem as relações teóricas e práticas da AI com a

GI e a GC, os quais se mostraram ainda incipientes no momento de elaboração deste capítulo. Ademais, há perspectivas também para estudos relacionados à gestão de dados, que podem se utilizar dos pressupostos teóricos e práticos da AI para seu desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. R. R. de; LIMA-MARQUES, M. Sobre os fundamentos da arquitetura da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. esp., p. 60-72, mar. 2011. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/10827>. Acesso em: 15 abr. 2018.

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

BRANDT, M. B.; VECHIATO, F. L.; VIDOTTI, S. A. B. G. Encontrabilidade da informação na Câmara dos Deputados. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 1, p. 41-64, jan./abr. 2018. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/71734/43507>. Acesso em: 15 abr. 2018.

CAMARGO, L. S. A.; VIDOTTI, S. A. B. G. **Arquitetura da informação**: uma abordagem prática para o tratamento de conteúdo e interface em ambientes informacionais digitais. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

CAMBOIM, L. G.; TARGINO, M. das G.; SOUSA, M. R. F. de. Gestão da informação em ambientes híbridos: condições de apoio da arquitetura da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 26, n. 3, p. 21-30, set./dez. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/29852>. Acesso em: 22 jun. 2018.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006.

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

DEL MASSA, H. C. O.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. Competência em informação no apoio à gestão do conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 28, n. 1, p. 257-267, jan./abr. 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/32569>. Acesso em: 10 mar. 2018.

DUARTE, E. N. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da ciência da informação: proposta de redes humanas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p. 159-173, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/9640>. Acesso em: 17 fev. 2020.

DUARTE, E. N. *et al.* Gestão da informação e do conhecimento nos currículos dos cursos de biblioteconomia das universidades públicas brasileiras. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 45, n. 3, p. 156-171, set./dez. 2016. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4055>. Acesso em: 9 fev. 2018.

HOFFMAN, W. A. M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 45, n. 3, p. 31-43, set./dez. 2016.

Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4045>.

Acesso em: 09 fev. 2018.

LIMA-MARQUES, M.; MACEDO, F. L. O. de. Arquitetura da informação: base para a gestão do conhecimento. *In*:

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 241-255.

MACEDO, F. L. O. de. **Arquitetura da informação**: aspectos epistemológicos, científicos e práticos. 2005.190 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

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

NEVES, L. A. P. **Gestão da informação**. Joinville: UDESC, 2008.

OLIVEIRA, H. P. C. de. **Arquitetura da informação pervasiva**: contribuições conceituais. 2014. 202 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/110387>. Acesso em: 12 jul. 2018.

OLIVEIRA, H. P. C.; VIDOTTI, S. A. B. G. Dos ambientes informacionais às ecologias informacionais complexas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 26, n. 1, p. 91-101, jan./abr. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/29438/16509>. Acesso em: 17 jul. 2018.

RESMINI, A.; ROSATI, L. **Pervasive information architecture: designing cross-channel user experiences**. Burlington: Elsevier, 2011.

ROSENFELD, L.; MORVILLE, P. **Information architecture for the world wide web**. Sebastopol: O'Really, 1998.

ROSENFELD, L.; MORVILLE, P.; ARANGO, J. **Information architecture: for the web and beyond**. Sebastopol: O'Really, 2015.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/17897>. Acesso em: 20 fev. 2018.

SCHUELTER, G.; COELHO, C. C. S. R. Gestão do conhecimento nos sistemas de educação a distância: técnicas e ferramentas para melhorar o processo de produção. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. 16., Foz do Iguaçu, 2010. **Anais eletrônicos** [...]. Foz do Iguaçu: ABED, 2010. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/152010184116.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2020.

SIQUEIRA, A. H. de. **Arquitetura da informação: uma proposta para fundamentação e caracterização da disciplina científica.** 2012. 402 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/12157>. Acesso em: 03 mar. 2018.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **Infohome**, p. 1-2, nov. 2004. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 10 abr. 2018.

VECHIATO, F. L.; VIDOTTI, S. A. B. G. Arquitetura da informação como subsídio teórico e prático para o projeto e para a avaliação de recursos, serviços e ambientes informacionais digitais. *In*: TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R. **Fontes de informação digital.** Londrina: Eduel, 2016. p. 45-74.

PARTE 3
PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO

8

ESTIMULANDO O PENSAMENTO ÉTICO DE PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO: BREVE DISCUSSÃO DE MODELOS DE ANÁLISE E REFLEXÃO

Patricia Zeni Marchiori (marchior.patricia@gmail.com)

1 INTERDISCIPLINARIDADE E TEMAS ÉTICOS NA ÁREA DE INFORMAÇÃO

Questões relativas ao fenômeno “informação” tendem a ser mais adequadamente respondidas sob uma perspectiva inter/multi-disciplinar, em que distintas áreas do conhecimento identificam e – não raramente – encaminham análises concomitantes direcionadas a contextos e processos que, grosso modo, correspondem a aspectos da Gestão da Informação e do Conhecimento. De maneira transversal e confluyente, profissionais da informação – independentemente de sua formação acadêmica – discutem, definem e buscam aplicar orientações éticas às suas atividades e no oferecimento de serviços e produtos.

Dos debates seminiais na área de Biblioteconomia – voltados a temas como censura, privacidade e livre acesso à informação – às inquietações de cientistas da computação quanto à consistência e

integridade em códigos de programação – passando pela preocupação com a imparcialidade e credibilidade de fontes assumidas pelos profissionais da área de comunicação e mídia (FROEHLICH, 2004) –, as massivas mudanças tecnológicas, em especial, nos ambientes de negócios (COHEN, 2017) tendem a exigir reaproximações frente ao tema. Para Cohen (2017), o crescimento dos chamados *back office services* (em modalidades de *outsourcing* e *offshoring*) e a necessidade de informação de apoio às atividades de *compliance* – legal, regulatória, financeira ou científica – acompanham, inversamente, o encolhimento dos “departamentos de informação” nas organizações.

A tal cenário se adiciona o aumento na individualização dos dados e o seu encaminhamento diretamente ao usuário final, responsável pela tomada de decisão (*targeting*). Contudo, a profusão de fontes, as pressões de tempo e de redução de custos acarretam riscos no acesso à informação confiável. Termos como “manipulação de dados e informação” e “notícias falsas” – e suas consequências – tornam-se comuns (COHEN, 2017) e são adicionados aos demais construtos que compõem, tradicionalmente, o arcabouço ético na área de informação.

As dimensões teóricas e aplicadas da ética em informação têm sido pautadas, segundo Saab (2010), em debates e análise de “casos” sobre tópicos emergentes/*hot issues*, por exemplo: privacidade em redes sociais, violência em videogames, *cyberbullying*, inteligência artificial, credibilidade de fontes na *web*, responsabilidade social corporativa e nanotecnologia. Contudo, espera-se que o profissional da informação não só seja sensibilizado para as questões éticas que o envolvem – como indivíduo, profissional e cidadão – mas também seja estimulado a desenvolver e cultivar um pensamento crítico frente à temática.

O objetivo deste capítulo é, portanto, apresentar e relacionar modelos selecionados, voltados à reflexão/análise ética, e aqueles elaborados para o contexto das atividades de informação, discutindo-os frente a estratégias/abordagens de ensino-aprendizagem. Não se pretende explorar conceitos ou dimensões epistemológicas do fenômeno informação, tampouco exaurir quaisquer dos tópicos já indicados, reconhecendo-se a complexidade da temática e se respeitando o conjunto de autores já fortemente dedicado ao assunto (CAPURRO, 2010; GONZALEZ DE GOMEZ, 2017).

2 MODELOS DE REFLEXÃO (OU DE TOMADA DE DECISÃO) ÉTICA: O FRÁGIL EQUILÍBRIO DOS PROCESSOS EMOCIONAIS, COGNITIVOS E SOCIAIS

Em termos práticos, a ética assume o viés do posicionamento/julgamento moral e, nem sempre, as percepções de camadas de conflitos resultam de exercícios de raciocínio lógico, ou mesmo da aceitação plena de bases legais. Ainda assim, pressupõe-se que um indivíduo – em sua ação profissional – desenvolva uma “competência moral” que o permita perceber, sentir, analisar, argumentar e defender suas decisões de cunho ético.

Códigos de conduta têm sido utilizados como orientações voltadas à proteção não apenas dos profissionais como ainda daqueles a quem servem e, normalmente, oferecem pontos de reflexão e inflexão para os profissionais da informação. Contudo, O’Boyle (2002), ao realizar um levantamento sobre estudos voltados ao código de ética da Association for Computing Machinery (ACM), pondera que tais estudos não o inserem (ou o analisam) em uma lógica de um processo de tomada de decisão. Ao

se propor a fazê-lo, O'Boyle (2002) parte da premissa de que a solução de um problema moral é uma tarefa intelectual derivada tanto da experiência direta como da consideração de terceiros reconhecidos como autoridades; nesse caso, o raciocínio precede a ação. O modelo derivado de sua reflexão apresenta seis etapas, a saber:

Etapa 1: Percepção moral e conhecimento pessoal do “bem moral”. A percepção é definida como a habilidade de reconhecer que existe um problema ético e que o indivíduo tem alguma responsabilidade pessoal diante do problema. A percepção varia de pessoa para pessoa devido, em parte, às diferenças no entendimento do que é “bem moral” e no desenvolvimento de uma moral individual;

Etapa 2: Discernimento moral e habilidade pessoal de pensamento lógico. O indivíduo deve reconhecer claramente o problema ético, o que exige disciplina mental para desconsiderar aspectos espúrios à questão;

Etapa 3: Resolução moral e habilidade pessoal para pensar de forma analítica. O indivíduo pode chegar nesse estágio com uma posição pessoal assertiva e defensável (ou baseada em legislação);

Etapa 4: Avaliação moral e habilidade pessoal voltada à liberdade de decidir. Ao analisar essa etapa, O'Boyle (2002) ressalta que a tecnologia pode apresentar escolhas que não existiam anteriormente a ela. Novos desenvolvimentos em hardware e software podem introduzir problemas éticos ambíguos e inéditos;

Etapa 5: Decisão moral e conhecimento pessoal de seus deveres e obrigações. A etapa de tomada de decisão desafia o indivíduo a agir ao se deparar com seus deveres e obrigações, e exige a percepção mínima do indivíduo sobre o que seja “justiça” e suas formas (comutativa/das trocas, contributiva e distributiva);

Etapa 6: Ação moral e vontade pessoal conforme o melhor de seu intelecto (livre arbítrio para agir). Nessa etapa, a questão

não é mais “qual o ‘bem’ nessas circunstâncias”, mas se o indivíduo está disposto a buscar o bem, de forma a alinhar suas ações em conformidade com essa percepção de “bem” – o que inclui os valores das organizações, em especial, daquela que emprega o indivíduo. O’Boyle (2002) considera que, se as primeiras cinco etapas foram desenvolvidas de maneira competente, o indivíduo terá coragem de direcionar sua ação em conformidade com o “bem”, mesmo que isso represente um perigo pessoal.

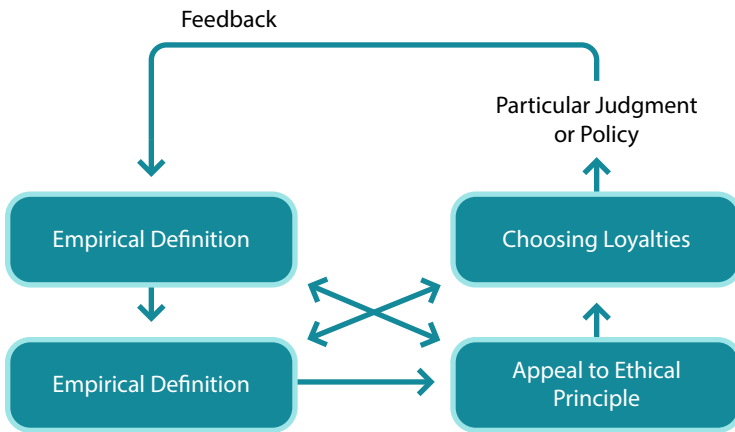
Modelo de O’Boyle (2002), cuja característica circular/iterativa é destacada pelo próprio autor, considera que as experiências diretas anteriores, derivadas “da ação moral e vontade pessoal”, oferecem sustentação (ou conhecimento fundamental) sobre o que é o “bem” para um determinado indivíduo; e a percepção dele sobre o grau de responsabilidade pessoal na questão ética identificada. Em experiências didáticas no ensino de ética em informação, Carbo (2004) relata que esse modelo, embora elogiado pelos estudantes, carece de uma discussão quanto às necessidades e perspectivas das “partes interessadas” que configuram o problema ético; tampouco aborda a complexidade das questões culturais (possivelmente) incluídas nos conflitos éticos.

Um segundo modelo “racionalista”, intitulado modelo de Potter¹ – ou “Potter Box” – (Figura 1) tem sido utilizado na área jornalismo (BIRKHEAD, 1989); de relações públicas (CHRISTIANS *et al.*, 2012); de *learning analytics* e *big data* (WILLIS, 2013) e de negócios (WATLEY, 2014). Modificado desde sua criação, repousa na premissa de que o pensamento moral deve seguir um processo sistemático iterativo em quatro estágios: da definição empírica (dimensionamento/avaliação

¹ POTTER, R. B. The logic of moral argument. In: DEATS, P. (ed.). **Toward a discipline of social ethics**. Boston: Boston University Press, 1972.

das circunstâncias); da identificação de valores (questionamento sobre os valores que motivam a decisão); do apelo a princípios éticos (aplicação de teorias fundamentadas em uma “moralidade universal”); e das lealdades (identificação das partes interessadas para as quais se tem uma obrigação de dever moral) (CHRISTIANS *et al.*, 2012; LEE, 2016).

Figura 1 – O modelo “Potter box” de tomada de decisão ética



Fonte: Smith (1992).

Duas etapas descritivas iniciam o modelo: a primeira, da “definição empírica”, pressupõe observações e descrições dos fatos sob o ponto de vista de todos os envolvidos (ou seja, variações aos questionamentos clássicos “quem? o quê? por quê? onde? e quando?”). A segunda, de “identificação de valores”, trafega em terreno mais subjetivo, pois as tendenciosidades e os preconceitos devem ser vistos “como são”, e revistos sob a lente de algum princípio ético (etapa normativa) (CHRISTIANS *et al.*, 2012).

Essa etapa de “apelo a princípios éticos” pode, segundo Christians *et al.* (2012), ser baseada nas cinco categorias do eticista Louis Hodge (virtude, dever, utilidade, direitos e amor), existentes nas seguintes teorias e abordagens éticas arroladas pelos autores:

- 1) o “caminho do meio” de Aristóteles, no qual “a virtude moral é um estado de equilíbrio cultivado pela sabedoria prática”;
- 2) a regra de ouro (ética da reciprocidade), a qual preconiza que se deve tratar os outros como se deseja ser tratado;
- 3) o imperativo categórico de Kant, para quem “o agir deve ocorrer apenas com o propósito máximo que este ato possa, ao mesmo tempo, tornar-se uma lei universal [da natureza]”;
- 4) o princípio da utilidade de Stuart Mill, sob o qual se deve “buscar o máximo de felicidade para o maior número de pessoas”;
- 5) o “véu da ignorância” de John Rawls, para quem a “justiça emerge quando se negocia sem diferenciação social”;
- 6) os comandos divinos muçulmanos, que consideram como deveres incondicionais a justiça, a dignidade humana, e a verdade;
- 7) o ponto de vista judaico-cristão da “pessoa como um fim”, explicitado pela frase “ama o teu próximo como a ti mesmo”;
- 8) a ética relacional de Nel Noddings, que pressupõe o “cuidar do cuidador” e a atenção receptiva de necessidades, desejos e realidade de outros (entendida como deslocamento/integração motivacional).

A dificuldade nessa etapa estaria na identificação de qual teoria/abordagem apresentaria a “melhor orientação” para o conflito ético; o mesmo ocorrendo na etapa de “escolha de lealdades”, na qual os múltiplos compromissos nos quais a “pessoa profissional” percebe-se envolvida pode gerar dificuldades adicionais para a análise ética (SMITH, 1992). No contexto de

profissionais da informação, Smith (1992) lista os seguintes pontos de ambivalência:

- 1) lealdade à integridade pessoal, à segurança no trabalho, às responsabilidades pessoais, e às responsabilidades sociais definidas pelo indivíduo “como pessoa”;
- 2) lealdade à informação e bem-estar dos usuários/clientes, à liberdade de acesso, à privacidade dos usuários, e ao “bem servir” às suas necessidades;
- 3) lealdade à profissão, mantendo padrões profissionais de serviço, promovendo o reconhecimento e *status* da profissão na sociedade;
- 4) lealdade ao empregador, defendendo os objetivos e prioridades da instituição, honrando as obrigações em contrato, e promovendo o desenvolvimento da organização via a lealdade com colegas e com a administração.

Essa etapa, assim como a de “identificação de valores”, parece acomodar a discussão/consideração das “partes interessadas” no problema ético, tida como frágil no modelo de O’Boyle (2002). Contudo, enquanto naquele o “agente moral” deve proceder a uma “avaliação moral e [desenvolver] habilidade pessoal voltada à liberdade de decidir” (etapa 4), e “agir moralmente, apoiado em vontade pessoal e conforme o melhor de seu intelecto” (etapa 6), o Potter Box carece do elemento de “convicção (pessoal)”, em especial, quando o indivíduo se vê diante de situações novas, inesperadas ou críticas, nas quais a estrutura de valores morais se fragiliza perante a necessidade de prover uma resposta “correta” (SANTOS-SILVA; VENTURA-MORUJÃO, 2017).

Nesse particular, os autores recorrem ao conceito de intencionalidade e da “tragédia da ação” (no sentido da tragédia grega)

de Paul Ricoeur, pois, para esse filósofo, o conflito e a incerteza são inevitáveis; e, na *tragédia que desorienta o olhar*:

[...] é a convicção que mostra a necessidade da sabedoria prática [*phronesis*], ligada ao julgamento moral em situação, pois, no mesmo, a convicção torna-se mais decisiva do que a regra e não pode ser encarada como algo de arbitrário, dado que ela alimenta-se dos recursos éticos originários que não passaram pelo crivo da norma (PEREIRA, 2012, p. 479).

Bowen (2004) agrega a essa “fraqueza” do modelo “Potter box”, duas outras debilidades: o “Potter box” não avança na ideia de normas morais universais. Nesse modelo, o decisor define (e pode distorcer) os valores e princípios a ser considerados; também permite que o responsável pela tomada de decisão selecione quais são as partes interessadas às quais a organização deve lealdade, assumindo-se que ele escolherá corretamente. Finalizando sua crítica, Bowen (2005) propõe uma discussão com base deontológica-kantiana e, dela, deriva um modelo de cinco etapas² que pode ser assim descrito:

- a) a “seção da autonomia” pressupõe que uma decisão, para ser verdadeiramente moral, deve derivar de um indivíduo autônomo e racional, liberado de desejos pessoais, e do receio de julgamento de terceiros. As questões que o agente moral deve se perguntar, são:
 - i) estou agindo com base apenas na razão?

² “Modelo kantiano aplicável ao gerenciamento de questões éticas” (BOWEN, 2005).

- ii) posso desprezar influências políticas, econômicas e de interesse próprio?
 - 1) caso a resposta seja “sim”, o indivíduo pode passar para a segunda seção;
 - 2) caso a resposta seja “não”, o modelo indica o encaminhamento da questão para um “superior hierárquico” ou para um processo de tomada de decisão por consenso de grupo.
- b) a seção do questionamento implica o imperativo categórico em três momentos:
 - i) é possível obrigar qualquer (outra) pessoa que esteja em uma situação similar a essa decidir da mesma maneira, ou fazer a mesma coisa que farei/faremos (ou estamos a ponto de fazer?)
 - ii) eu aceitaria (nós aceitaríamos) a decisão caso estivéssemos na posição oposta do problema?
 - iii) já enfrentei/enfrentamos uma questão similar a essa anteriormente?
- c) a seção de considerações éticas se apresenta na forma de um triângulo, cujos vértices (i, ii, iii, a seguir) devem ser ponderados pelo(s) responsável(eis) pela tomada de decisão, frente a ele mesmo, às partes interessadas, à sociedade como um todo, e à organização para a qual presta(m) seus serviços:
 - i) dever – estou/estamos fazendo a ‘coisa certa’?
 - ii) intenção – ajo/agimos com boa vontade moral?
 - iii) dignidade/respeito – reconheço/reconhecemos tais valores?
- d) a quarta seção expõe a necessidade – igualmente como obrigação ética – de um diálogo/comunicação sistemática, simétrica e formal entre as partes envolvidas, de forma a sensibilizar os interessados e promover o entendimento mútuo;

- e) etapa de finalização do modelo, concomitantemente à apresentação dos resultados da tomada de decisão.

Ainda com foco no ambiente organizacional, Oliver e Hioco (2012) estruturaram e testaram, junto a estudantes de cursos voltados à liderança comunitária da California State University (Fresno/EUA), um modelo que integra aspectos do pensamento crítico e abordagens éticas para processos de tomada de decisão. As autoras, com base em Brookfield (1987)³, pleiteiam que, previamente – e concomitantemente – à análise ética, estudantes e profissionais devem desenvolver pensamento crítico e destacam os seguintes componentes que, potencialmente, sustentam uma argumentação lógica:

- 1) identificação e exame dos pressupostos/hipóteses, pois o não reconhecimento destes prejudica uma “boa” análise;
- 2) identificação de fatores contextuais relevantes: organizações são distintas uma das outras, assim como os pressupostos podem se demonstrar falhos e incompletos dado que uma organização evolui e é desafiada por entornos dinâmicos;
- 3) análise de alternativas: imaginá-las, explorá-las e testá-las;
- 4) uso do ceticismo reflexivo voltado ao desafio das verdades universais, dos estereótipos e das declarações no estilo “sempre foi feito dessa maneira”.

Assim como na adaptação do “Potter box” feita por Christians *et al.* (2012), as autoras inserem teorias éticas, igualmente divididas em cinco categorias (teleológicas, justiça como

³ BROOKFIELD, S. D. **Developing critical thinkers**: challenging adults to explore alternative ways of thinking and acting. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

equidade, deontológicas, baseadas nas virtudes, e ética do cuidado) como eixos para o esclarecimento e a reflexão sobre princípios que podem envolver dilemas morais, e não como prescrições voltadas à resolução deles. Teorias éticas, nesse particular, estão voltadas não para o certo ou errado, mas para os “porquês”, e para as explicações relativas às alternativas possíveis. As teorias também auxiliam na interpretação das escolhas éticas pessoais, ou seja, dos princípios e diretrizes que um indivíduo utiliza para tomar suas próprias decisões e efetivar julgamentos éticos (ROBINSON; MOULTON, 2005⁴ *apud* OLIVER; HIOCO, 2012).

O modelo de análise decisão ética das autoras apresenta nove etapas, assim indicadas:

- 1) uma declaração sucinta (qual é o problema?);
- 2) esclarecimento dos objetivos (por que é necessário decidir?);
- 3) exploração de alternativas (quais são os cursos de ação potenciais?);
- 4) verificação das consequências das alternativas;
- 5) avaliação dos pontos fortes e fracos das consequências das alternativas;
- 6) verificação quanto ao cumprimento de leis, políticas e padrões de conduta para cada alternativa/consequência;
- 7) aplicação de considerações/testes éticos para cada alternativa/consequência (o que definirá a decisão);
- 8) decisão;
- 9) aferição dos resultados (qual a efetividade da decisão? É possível identificar/medir a eficácia da decisão)?

⁴ ROBINSON, G. M.; MOULTON, J. **Ethical problems in higher education**. Lincoln, NE: iUniverse, 2005.

As etapas 2 a 5 são baseadas no modelo de Fisher⁵, e a etapa 6 em considerações de Preston⁶. A etapa 7, defendida como “pluralismo ético”, pressupõe que distintas perspectivas éticas podem estimular o autoconhecimento e a formação de um “código de ética pessoal” para o líder/responsável pela tomada de decisão (OLIVER; HIOCO, 2012).

Enquanto no “Potter box”, o responsável pela tomada de decisão apela a um princípio ético sem ser instado a testá-los (e o Modelo de Bowen assume *a priori* a abordagem kantiana). Esse modelo pressupõe uma sequência de raciocínios considerando premissas derivadas de teorias éticas distintas e, à princípio, não conflitantes, a saber:

- 1) reversão de papéis: e se o responsável pela tomada de decisão estiver na posição da outra pessoa? (reciprocidade universal de Kant);
- 2) aplicação universal: e se todos agissem assim em uma situação similar? esta decisão estabelece um precedente/princípio orientador para futuras decisões? (universalização kantiana);
- 3) princípio da harmonia: a decisão reflete as virtudes de alguém (honestidade, integridade, coragem e moderação)? Há uma racionalização envolvida? (ética da virtude);
- 4) maximização do benefício: a decisão concede benefícios para um maior número de pessoas (utilitarismo);

⁵ FISHER, A. **Critical thinking**: an introduction. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2001.

⁶ PRESTON, N. **Understanding ethics**. 3rd ed. Sydney, Australia: The Federation Press, 2007.

- 5) justiça: a decisão marginaliza algum grupo/população - e como? (justiça-como-equidade);
- 6) situação e relações: a decisão leva em conta algum conhecimento situacional/de contexto, dos relacionamentos, das narrativas e das emoções? (ética do cuidado).

Um conjunto de proposições adicional poderia ser trazido da chamada “ética principialista” (base da bioética), que agregou “[...] quatro importantes e diferentes teorias éticas, a saber: autonomia, de Kant; beneficência, de Mill; justiça, de Rawls; e não maleficência, de Gert” (GARRAFA; MARTORELL; NASCIMENTO, 2016, p. 444). Essa vertente ética é criticada por não apresentar teorias claras que fundamentem os princípios, e pelo fato de eles terem um caráter provisório – dada a orientação *prima facie* – pois “[...] devem ser respeitados até que seja mais importante o respeito a um segundo princípio” (GARRAFA; MARTORELL; NASCIMENTO, 2016, p. 448).

Nesse particular, Mason (1995) preconiza – no âmbito estrito das atividades de informação – a aplicação de princípios *prima facie* como uma orientação ética inicial para o que “deve ser feito” quando o profissional se depara com um conflito moral. O autor destaca a figura do “agente moral” e suas decisões/escolhas frente a “momentos de verdade”, em especial, aqueles causados pela dinâmica das tecnologias aplicadas. O *framework* proposto por Mason se configura como um *checklist* composto de seis considerações que pautam uma decisão ética, a saber:

- 1) quais são os fatos? [exige informação pertinente sobre os processos envolvidos, assim como dos valores, motivações e história de vida dos envolvidos]

- 2) quais princípios éticos (padrões ou normas) devem ser aplicados?
- 3) quem deve decidir? [os envolvidos serão incluídos e podem afetar a decisão?]
- 4) quem se beneficiará da decisão? [como equilibrar os benefícios entre todos os envolvidos?]
- 5) como a decisão deve ser tomada? [para ser percebida como justa e ética?]
- 6) que medidas devem ser efetivadas para evitar que este problema ocorra novamente? [que precedentes estão envolvidos? como encaminhar situações similares no futuro?] (MASON, 1995).

Sobre esse *framework*, Carbo (2004) comenta que – em ciclos de uma disciplina voltada à ética em informação – os estudantes consideraram a especificação de princípios éticos a ser adotados como frágil, bem como o fato de o *framework* iniciar pela busca de fatos sem o devido questionamento inicial de um (suposto) problema ético.

Um modelo mais contemporâneo na área de informação é o apresentado na discussão macroética de Luciano Floridi. Para esse autor, a vida moral é um jogo altamente intensivo em informação e, portanto, qualquer tecnologia que afete a “vida da informação” resulta em profundas implicações morais para os jogadores morais. Floridi (2010) exemplifica que, em distintas linhas de ação, um dado agente A – pressupondo-se que interage e avalia alternativas com base em alguma regra moral – serve-se de informação (informação como recurso) para gerar outra informação (informação como produto) que, como consequência, afeta o ecossistema informacional (informação como meta/objetivo). No âmbito da ética da computação, o modelo RPT (*Resource/*

Product/Target) deveria ser entendido como base para uma ética ambiental, que teria um papel crítico para a gestão “ecológica” e de bem-estar da *infoesfera*⁷.

Ao explicar a primeira etapa do modelo RTP, Floridi (2010) resgata a ética grega e cristã, ao exemplificar que a ação do agente A está condicionada às circunstâncias em que A, genuinamente, busca a “melhor informação possível”. A responsabilidade de A é, portanto, diretamente proporcional à informação disponível sobre tais circunstâncias; ou seja, poderia agir distintamente caso estivesse “mais bem informado”.

Porém, ainda que argumente que a “máquina moral” da informação como recurso dependa, pois, de informação – que estaria, inicialmente, voltada à quantidade, qualidade e variedade dos recursos informacionais – alguns fins morais (proteção do anonimato; utilização justa/equânime da informação; e avaliações imparciais da informação, por exemplo) podem justificar opções de A voltadas para a restrição de/no acesso e uso de recursos informacionais (FLORIDI, 2010). Assim como Mason (1986), Floridi reforça as questões morais mais amplas da ética em informação que englobam a disponibilidade/*avaiability*, a acessibilidade/*accessibility*, e a precisão/*accuracy* dos recursos informacionais, independentemente de seu tipo, formato e suporte físico (FLORIDI, 2010).

⁷ Floridi defende uma visão do mundo como sendo a totalidade das estruturas informacionais que interagem dinamicamente umas com as outras. O mundo, como ecossistema de informação (a infoesfera) e todos seus ‘habitantes individuais’ (os seres humanos, os animais, as plantas e os artefatos) são essencialmente entidades de informação interligadas e às quais se atribui algum tipo de valor intrínseco. (WHITE, J. B. *Infosphere to ethosphere: moral mediators in the nonviolent transformation of self and world*. *International Journal of Technoethics*, v. 2, n. 4, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4018/jte.2011100104>. Acesso em: 22 ago. 2017).

Quanto às avaliações e ações morais do agente A na produção/criação de informação, Floridi (2010) destaca a obrigação do agente em respeitar regras de comunicação, nas quais o conhecimento que se deseja compartilhar deve seguir uma cadeia de inferências baseadas em regras padronizadas entre os agentes e em imperativos morais kantianos, de maneira a se evitar o plágio, a difamação, a propaganda enganosa e a desinformação, assim como atribuir-se a responsabilidade legal (*liability*) e a responsabilidade objetiva (prestação de contas/*accountability*).

A terceira dimensão do Modelo RPT implica o reconhecimento de A sobre o impacto de suas ações – resultantes da busca e produção de informação – no ambiente informacional mais amplo. Respeitar ou desrespeitar a privacidade/confidencialidade de terceiros, a pirataria, a censura e o controle de conteúdos, a invasão de computadores (*hacking*) – ou quaisquer outros acessos não autorizados, ou disseminação proposital de vírus – são apresentados por Floridi (2010) como exemplos de ética no contexto da “informação como meta/objetivo/*target*”, nas quais – não raramente – identificam-se consequências deletérias.

Floridi (2010) reconhece as limitações do modelo RPT ao explicitar que sua simplicidade não revela as condições complexas que atuam sobre as questões de informação, como a proteção ao livre discurso, uma vez que a disponibilidade de conteúdo ofensivo (pornografia infantil, racismo, intolerância religiosa) – sem dúvida moralmente questionável – deveria ser refreada. Ao considerar que, normalmente, tais discussões se dão nos microcosmos limitantes das propostas de ética aplicada (ou da ética profissional), o autor propõe uma revisão voltada à imersão do agente A com as demais entidades (de informação) da infoesfera. Nela, o agente (humanos, artificiais, sociais ou híbridos) compõe o ambiente informacional sem sobreposições nem hierarquias éticas, pois tudo o que forma

o mundo “é” (em oposição ao “nada”, no sentido ontológico e informacional) e, portanto, merece ser respeitado nos limites e na extensão dos comportamentos e decisões.

A esse respeito, Floridi (2010) recorre ao “contrato social” como uma analogia para o que chama de “guarda/custódia ôntica” (*ontic trust*), em que nenhum “ente” é insignificante o suficiente para desmerecer reivindicação moral. Nesse caso, a visão antropocêntrica se dilui em um pacto não coercitivo entre entidades cujo direito a existir implica um convite a respeitar e cuidar de outras entidades, o qual se renova em sucessivas gerações. Contudo, o autor pondera se essa teoria ética será suficientemente robusta como uma estrutura de apoio para questões e indagações práticas (FLORIDI, 2009).

São tais indagações práticas que desafiam os processos de ensino-aprendizagem das questões éticas voltadas aos profissionais da informação. Na sequência, apresentam-se outros modelos – e suas limitações – no contexto de domínios/problemas fracamente estruturados (*ill-structured domains/problems*), no qual a ética é considerada um exemplo clássico.

3 ALGUMAS QUESTÕES RELATIVAS AO ENSINO NO DOMÍNIO DA ÉTICA: O HUMANO, O MEDIADO POR COMPUTADOR E A CONTRIBUIÇÃO DE OUTROS MODELOS

O domínio da “ética” (e seus problemas) bem como os domínios do Direito, da História, da Política, da Música e da Arquitetura são entendidos como fracamente estruturados, e são assim nomeados por apresentarem, tipicamente, segundo Lynch *et al.* (2009), as seguintes características:

- 1) envolvem conceitos de definição aberta; e têm princípios compartilhados com domínios concorrentes e, portanto, sujeitos a debate;
- 2) carecem de teorias amplamente aceitas que identifiquem os conceitos relevantes e suas relações funcionais;
- 3) não são facilmente divididos em problemas derivados independentes;
- 4) apoiam-se em casos já analisados que, não raro, carecem de consistência (legal, especialmente);
- 5) envolvem a necessidade de argumentação em analogia com casos e exemplos;
- 6) apresentam um amplo/complexo espaço de solução, que impede todas as possíveis caracterizações ou soluções;
- 7) carecem de métodos formais ou de aceitação ampla no processo de verificação de soluções;
- 8) carecem de critérios claros pelos quais as soluções são julgadas;
- 9) os problemas não são considerados “resolvidos” quando se apresenta uma solução, pois esta pode ser revista por, não raro, múltiplas e distintas outras facetas/aspectos do problema;
- 10) oportunizam desentendimentos entre os especialistas do domínio quanto à adequação das soluções; e,
- 11) exigem “humanos” que justifiquem suas soluções via argumentação.

Ao se considerar a necessidade de um “humano” que justifique e argumente sobre sua decisão⁸, Lynch *et al.* (2006) apre-

⁸ Item 11 da caracterização de domínios fracamente estruturados (LYNCH *et al.*, 2009).

sentam quatro categorias que condensam as estratégias de ensino adotadas por tutores e voltadas para os domínios/problemas fracamente estruturados, a saber: os estudos de caso; o “aprendizado assistido para teorias fracas” (*weak theory scaffolding*); a revisão por especialistas; a revisão por pares/colaboração.

Os estudos de caso são utilizados tanto em domínios/problemas bem-estruturados como nos não estruturados. Um domínio/problema bem estruturado contém especificações claras de três elementos: o problema situado (estado inicial); os meios para a solução do problema (operadores); e o resultado desejado (estado final). Frequentemente, problemas bem estruturados são resolvidos com base em uma única resposta correta (ALLAIRE; MARSISKE, 2002). Porém, para domínios/problemas fracamente estruturados, os casos oferecem analogias e soluções/regras aplicadas às decisões já tomadas e, normalmente, são defendidos com base em questionamento socrático, guiado pelo professor (LYNCH *et al.*, 2006).

O “aprendizado assistido para teorias fracas” (*weak theory scaffolding*), segundo Lynch *et al.* (2006), é utilizado na área de Arquitetura. Nessa perspectiva, estudantes são envolvidos ativamente – a partir do seu próprio nível de entendimento de uma teoria (ou abordagem de pensamento) – sendo levados, via tarefas guiadas, a avançar diante de restrições, de maneira a ter um desempenho progressivo, de modo mais complexo, extenso e independente.

Por fim, a revisão por especialistas e a revisão por pares/colaboração buscam atingir o mesmo objetivo (apresentar argumentos/decisões) para críticos de renomada experiência, no primeiro caso, ou para seus colegas, no segundo caso (LYNCH *et al.*, 2006). A ferramenta Umka – desenvolvida por Sharipova (2015) – oferece uma discussão recente a esse respeito. A proposta da ferramenta é voltada à metacognição, ou seja, ao apoio na avaliação

e regulação/ajuste da análise ética de estudantes. Assim, as razões articuladas dos discentes, em casos específicos, são submetidas ao grupo de participantes; e visualizadas na forma de círculos, cuja amplitude e densidade são modificadas conforme as argumentações e contra-argumentações que vão sendo consideradas válidas pelos demais membros do grupo/experimento.

Programas computadorizados de tutoria, tais como o PETE (Project Professional Ethics Tutoring Environment); o software de avaliação inteligente (Sistema Cogito) (SHUMAN *et al.*, 2004); o Ethos tool (MANCHERJEE; SODAN, 2004); e o AEINS (Adaptive Educational Interactive Narrative System) de Hodhod e Kudenko (2008) adaptam o modelo de desenvolvimento do raciocínio moral de Kohlberg (SHUMAN *et al.*, 2004). Os dilemas morais, como apresentados por Kohlberg, tomam a forma de breves histórias hipotéticas acompanhadas de uma série de perguntas que, segundo Hodhod e Kudenko (2008), podem ser inseridas – com pequenas modificações – em um ambiente automatizado de aprendizagem pautado em narrativas. No AEINS, os algoritmos respondem ao trajeto narrativo do estudante, e a realimentação enfatiza as consequências das ações e decisões, quando definidas por eles (HODHOD; KUDENKO, 2008).

O Modelo de Kohlberg foi construído em consonância com a teoria cognitiva de Piaget, no qual se assume que “[...] o desenvolvimento moral apresenta um componente básico cognitivo estrutural que consiste na capacidade dos indivíduos de fazer juízos e julgamentos morais com base em aspectos argumentativos e justificadores” (SHIMIZU, 2004, p. 5). Em última instância, a “boa” decisão ética é sustentada gradativamente por estágios de raciocínio moral, e decorre de estágio superior do pensamento, o qual se caracteriza por ser deontológico/normativo (MINER; PETOCZ, 2003).

Rest (1986 *apud* JONES, 1991) revê o modelo de Kohlberg e estabelece quatro componentes para o comportamento ético de um “agente moral”. O *Defining Issues Test* (DTI)/Modelo de opiniões sobre problemas sociais preconiza que o agente deve: a) reconhecer a questão (sensibilidade moral); b) efetivar um julgamento moral); c) decidir priorizar tal questionamento antes de outros (estabelecer uma intenção/motivação moral); e d) agir sob essa orientação. Para Rest, segundo Jones (1991), cada componente do processo é conceitualmente distinto; e a “conquista” de um estágio não implica obter sucesso em outro. Por exemplo, uma pessoa com um senso/raciocínio moral bem desenvolvido (componente b) não irá, necessariamente, decidir agir moralmente (componente d). Parte significativa da pesquisa empírica conduzida sob esse modelo envolve o componente b (chamado de desenvolvimento moral por Kohlberg e Rest); ou nas relações possíveis entre os componentes b e d (desenvolvimento moral e ação) (JONES, 1991).

Bandura (1991) aponta que ambos os modelos, embora identifiquem de maneira esquemática as capacidades cognitivas dos indivíduos no julgamento de questões morais, não explicam a capacidade autorregulatória do “engajamento cognitivo” para determinado dilema. Tais modelos tampouco ajudam a explicar o “porquê” de uma pessoa se posicionar e agir em face da adversidade, enquanto outra pessoa, de igual capacidade cognitiva, não conseguirá agir moralmente (BANDURA, 1991).

Adicionalmente, Miner e Petocz (2003) ponderam que é necessário acrescentar as justificativas morais aos modelos de base cognitiva. Para as autoras, tais justificativas se iniciam na posição metaética dos responsáveis pela tomada de decisão – ou seja, como (e se) reconhecem propriedades éticas/morais que identificam uma ação como “certa”, “justa”, “má”, por exemplo – para, então, direcionar a argumentação frente à teoria(s) moral(is)

(ética descritiva) e, com base nela, efetivar alguma ação (ética normativa) (MINER; PETOCZ, 2003). Ainda assim – e como já exemplificado anteriormente –, os modelos de Kohlberg e Rest são utilizados em estudos voltados à sensibilização ética de distintos grupos profissionais em experiências mediadas (ou não) por computadores (THOMA, 2014).

Por sua vez, Jones (1991) analisa, além dos modelos de Kohlberg e Rest⁹, o modelo interacionista pessoa-situação de Trevino (1986)¹⁰; os *frameworks* de Ferrell e Gresham (1985)¹¹, de Dubinsky e Loken (1989)¹² e de Hunt e Vitell (1986)¹³, derivando daí o seu Modelo Integrativo ou Modelo de Intensidade Moral. Para Jones (1991), a tomada de decisão ética é uma questão contingente, ou seja, as características da própria questão moral – que coletivamente podem ser denominadas de intensidade moral – são determinantes para o comportamento e para a tomada de decisão ética. O Modelo de Intensidade Moral se originou de uma percepção intuitiva, observacional e empírica, ou seja, intuitivamente, as pessoas tendem a se preocupar mais com as questões morais que afetam aqueles em seu círculo mais próximo

⁹ REST, J. R. **Moral development: advances in research and theory**. New York: Praeger, 1986.

¹⁰ TREVINO, L. K. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. **Academy of Management Review**, v. 11, p. 601-617, 1986.

¹¹ FERRELL, O. C.; GRESHAM, L. G. A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 3, p. 87-96, 1985.

¹² DUBISNSKY, A. J.; LOKEN, B. Analyzing ethical decision making in marketing. **Journal of Business Research**, v. 19, n. 2, p. 83-107, 1989.

¹³ HUNT, S. D, VITELL, S. A general theory of marketing ethics. **Journal of Macromarketing**, v. 6, n. 1, p. 5-16, 1986.

de convivência; e também parecem reagir mais fortemente às injustiças quando elas têm efeitos imediatos, em oposição àquelas cujos efeitos se situam em um futuro mais distante (JONES, 1991).

Jones (1991) considera, portanto, que o construto da “intensidade moral” inclui seis componentes da questão moral, cujo *rationale* é construído pelo autor, como segue:

- 1) magnitude das consequências: definida como a soma dos danos (ou benefícios) feitos às vítimas (ou beneficiários) do ato moral em questão;
- 2) consenso social: definido como o grau de concordância social de que o ato moral proposto é mau (ou bom);
- 3) probabilidade de efeito: é uma função conjunta entre a probabilidade do ato moral em questão realmente acontecer; e se ele vai, de fato, causar o dano (ou benefício) previsto;
- 4) imediatismo temporal: é o período de tempo decorrido entre o momento presente e o início das consequências do ato moral em questão (um menor tempo implica, pois, mais imediatismo);
- 5) proximidade: é o sentimento de proximidade (social, cultural, psicológico ou físico) que o agente moral tem para as vítimas (beneficiários) do ato maléfico (benéfico) em questão;
- 6) concentração de efeito: é uma função inversa do número de pessoas afetadas por um ato de magnitude “x”.

Estudos como o de Alves *et al.* (2007), na área de Contabilidade; e o de Paes e Azevedo (2016), na área de Turismo, objetivaram, respectivamente, e com base no Modelo de Jones: a) investigar a influência do Código de Ética sobre o processo decisório ético do profissional de Contabilidade; e b) analisar a percepção dos estudantes diante de dilemas éticos de cunho

social, econômico e ambiental comuns na atividade turística. Alves *et al.* (2007) utilizaram uma escala Likert de cinco pontos (complementada por uma escala ordinal de um a nove); enquanto Paes e Azevedo (2016) criaram cenários envolvendo os dilemas pretendidos e solicitaram – via uma escala *phrase completion*¹⁴ (HODGE; GILLSPIE, 2007) – o posicionamento dos entrevistados. Tais experiências, com adaptações, poderiam ser efetivadas no contexto da atuação de profissionais de informação, em especial no que se refere aos cenários reais ou simulados.

Ainda assim, Yu (2014) alerta para os fatores organizacionais presentes no Modelo de Jones e, com base em distintos autores¹⁵, pondera que quanto maior a organização e mais “cinzentas” as normas (o que inclui treinamentos deficientes), maior é a probabilidade de os empregados/colaboradores tomarem decisões não éticas. Outros aspectos, relacionados aos níveis hierárquicos (e ao grau de burocracia ou de descentralização) de uma organização, podem levar os responsáveis pela tomada de decisão a desconsiderar as consequências éticas de seus atos; as pressões relativas ao desempenho eficiente de suas funções, ou mesmo a necessidade de provar lealdade à organização e “mostrar espírito de equipe”, o que tende a despojar o indivíduo da subjetividade ética necessária ao tomar decisões (YU, 2014).

¹⁴ As escalas *phrase completion* foram desenvolvidas como uma alternativa ao método Likert. Consistem em frases seguidas por uma chave de resposta de 11 pontos. Cada frase introduz parte de um conceito e seu complemento “negativo” aparece no início e o “positivo” ao final da chave. O respondente é solicitado a perceber o *continuum* de raciocínio proposto e se posicionar em relação aos dois pontos da escala (HODGE, GILLSPIE, 2007).

¹⁵ FORD; RICHARDSON, 1994; LOE *et al.*, 2000; KISH-GEPHART *et al.*, 2010; BANDURA, 1986; BAUMAN, 1995 *apud* YU, 2014 .

O autor propõe e testa um modelo hipotético, no qual verifica que fatores organizacionais precedem a intensidade moral, em especial, aqueles relativos à: a) alienação organizacional, identificada no estudo como o *groupthink* (“pensamento de grupo”) – em que as pressões para uma decisão conformadora em um grupo e a busca pela sua coesão depreciam a capacidade do grupo em tomar decisões eficazes; b) obediência à autoridade; e c) socialização organizacional, na qual o novo empregado aprende a se adaptar à cultura da organização. Tais aspectos, demonstrados empiricamente, tendem a obstruir o pensamento ético e, conseqüentemente, levar a uma tomada de decisão não ética (YU, 2014).

Nesse particular, a discussão sobre lealdades – nem sempre explícitas em outros modelos apresentados neste capítulo – assume protagonismo, assim como a necessidade de se propor uma análise prévia da cultura organizacional como complementar aos cenários simulados ou reais que se apresentem aos estudantes. Tal discussão é ainda mais delicada nos contextos em que atuam os profissionais da informação. Nesse processo, não apenas as formações acadêmicas apresentam matizes distintos – nos quais as discussões com base em modelos de análise e reflexão ética podem variar na percepção, no reconhecimento e no engajamento no que se refere às dimensões e às etapas envolvidas na questão ética e dos atos morais –, adicionando mais uma camada de dificuldades ao uso de tais modelos, como também os profissionais, por estarem envolvidos diretamente com aspectos dinâmicos no uso de tecnologias de informação inerentes a práticas, serviços, atividades e produtos nas organizações que os empregam (ou mesmo de forma autônoma). Para organizações intensivas em fluxos e processos informativos – normalmente de alcance global –, a estrutura legal para o apoio às decisões pode não existir (ou ser incipiente/contraditória), sendo tampouco

explícita a orientação macroética que a sustenta (e deveria ser parte de sua cultura interna).

Cenários dessa natureza exigirão avaliação moral e habilidades voltadas à liberdade de decidir, destacadas por O'Boyle (2002), assim como a convicção pessoal no trato de conflitos e diante da incerteza (RICOEUR, 1991). A prudência sobre o “deliberar bem”, especialmente em experiências-limite, demanda tanto um esforço individual como uma narrativa ética que demonstre a força moral da comunidade de profissionais de informação.

REFERÊNCIAS

ALLAIRE, J. C.; MARSISKE, M. Well- and Ill-defined measures of everyday cognition: relationship to older adults' intellectual ability and functional status. **Psychology and aging**, v. 17, n. 1, p. 101-115, 2002. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2909873/>. Acesso em: 2 ago. 2017.

ALVES, F. J. dos S. *et al.* Um estudo empírico sobre a importância do código de ética profissional para o contabilista. **Revista de Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. esp., p. 58-68, 2007. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772007000300006>. Acesso em: 22 ago. 2017.

BANDURA, A. Social cognitive theory of moral thought and action. *In*: KURTINES, W. N.; GEWITZ, J. L. (ed.). **Handbook of moral behavior and development: Theory**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1991. v. 1. p. 45-103.

BIRKHEAD, D. An ethics of vision for journalism. **Critical Studies in Mass Communication**, v. 6, n. 3, p. 283-294, 1989. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/15295038909366753>. Acesso em: 22 ago. 2017.

BOWEN, S. A. Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: a Kantian Theory and model for managing ethical issues. **Journal of Public Relations Research**, v. 16, n. 1, p. 65-92, 2004. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1601_3. Acesso em: 22 ago. 2017.

BOWEN, S. A. A Practical model for ethical decision making in issues management and public relations. **Journal of Public Relations Research**, v. 17, n. 3, p. 191-216, 2005. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1703_1 . Acesso em: 22 ago. 2017.

CAPURRO, R. Desafíos teóricos y prácticos de la ética intercultural de la información. *In*: FREIRE, G. H. de A. (org.). *Ética da Informação: conceitos, abordagens, aplicações*. João Pessoa: Ideia, 2010. p. 11-51. Disponível em: <http://ru.ffyl.unam.mx/bitstream/handle/10391/1328/teaching%20information%20ethics.pdf;jsessionid=A077CA831B7A6EF34D59A6FC02EA837E?sequence=1>. Acesso em: 22 ago. 2017.

CARBO, T. Models for ethical decision-making for use in teaching Information Ethics: challenges for educating diverse information professionals. **IRIE: International Review of Information Ethics**, v. 2, p. 1-9, nov. 2004. Disponível em: http://www.i-r-i-e.net/inhalt/002/ijie_002_08_carbo.pdf. Acesso em: 22 ago. 2017.

CHRISTIANS, C. G. *et al.* **Media ethics: Cases and moral reasoning**. 9. ed. New York: Routledge, 2012. 336 p.

COHEN, M. Fake news and manipulated data, the new GDPR, and the future of information. **Business Information Review**, v. 34, n. 2, p. 81-85, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0266382117711328>. Acesso em: 22 ago. 2017.

FLORIDI, L. Global information ethics: the importance of being environmentally earnest. *In*: ZAPHIRIS, P.; ANG, C. S. **Cross-disciplinary advances in Human Computer Interaction**: user modeling, social computing, and adaptive interfaces. New York; Information Science Reference, 2009. p. 247-257. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-60566-142-1.ch015>. Acesso em: 22 ago. 2017.

FLORIDI, L. **Information**: a very short introduction. New York: Oxford University Press, 2010. 130 p.

FROEHLICH, T. A brief history of information ethics. **bid**: textos universitaris de biblioteconomia i documentació, n. 13, dez. 2004. Disponível em: <http://bid.ub.edu/13froel2.htm>. Acesso em: 22 ago. 2017.

GARRAFA, V.; MARTORELL, L. B.; NASCIMENTO, W. F. do. Críticas ao principalismo em bioética: perspectivas desde o norte e desde o sul. **Saúde e Sociedade**, v. 25, n. 2, p. 442-451, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902016150801>. Acesso em: 22 ago. 2017.

GOLDIN, I. M.; ASHLEY, K. D.; PINKUS, R. L. Teaching case analysis through framing: prospects for an ITS in an ill-defined domain. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON TUTORING SYSTEMS. 8., 2006. **Proceedings...** Jhongli, Taiwan, 2006. p. 83-91. Disponível em: <https://www.cs.cmu.edu/afs/cs.cmu.edu/Web/People/hypoform/Ill-DefinedProceedings.pdf#page=89>. Acesso em: 22 ago. 2017.

GONZALEZ DE GOMEZ, M. N. Reflexões sobre Ética da Informação: panorama contemporâneo. *In: GONZALEZ DE GOMEZ, M. N.; CIANCONI, R. de B. (org.). Ética da informação: perspectivas e desafios.* Niterói: Garamond/PPGCI/UFF, 2017. p. 19-44. Disponível em: <http://www.garamond.com.br/produto/%C9tica-da-informa%E7%E3o%3A-perspectivas-e-desafios.html>. Acesso em: 22 ago. 2017.

HODGE, D. R.; GILLSPIE, D. Phrase Completion Scales. **Journal of Social Service Research**, v. 33, p.1-12, 2007. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1300/J079v33n04_01. Acesso em: 22 ago. 2017.

HODHOD, R., KUDENKO, D. Interactive narrative and intelligent tutoring for ethics domain. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTELLIGENT TUTORING SYSTEMS.* 9., 2008. **Proceedings...** Canadá, 2008. Disponível em: <http://people.cs.pitt.edu/~collinl/ITS08/Proceedings.pdf#page=21>. Acesso em: 22 ago. 2017.

JONES, T. M. Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, p. 366-395, apr. 1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258867>. Acesso em: 22 ago. 2017.

LEE, S. T. Ethics theory and application in public relations, advertising, and health communication. *In: DUFFY, M.; THORSON, E. Persuasion ethics today.* New York: Routledge, 2016. p. 224-241. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4324/9781315651309>. Acesso em: 22 ago. 2017.

LYNCH, C. *et al.* Concepts, Structures, and Goals: Redefining Ill-Definedness. **International Journal of Artificial Intelligence in Education** v. 19, n. 3, p. 253-266, 2009. Disponível em: https://cses.informatik.hu-berlin.de/pubs/2009/aie/concepts_structures_and_goals_redefining_ill-definedness.pdf. Acesso em: 22 ago. 2017.

LYNCH, C. *et al.* Defining “ill-defined domains”: a literature survey. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON TUTORING SYSTEMS*, 8., 2006. **Proceedings** [...]. Jhongli, Taiwan, 2006. p. 1-10. Disponível em: <http://people.cs.pitt.edu/~collinl/Papers/Ill-DefinedProceedings.pdf#page=7>. Acesso em: 22 ago. 2017.

MANCHERJEE, K.; SODAN, A. C. Can computer tools support ethical decision making? **ACM SIGCAS Computers and Society**, v. 34, n. 2, sept. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1145/1052791.1052792>. Acesso em: 22 ago. 2017.

MASON, R. O. Applying ethics to information technology issues. **Communications of the ACM**, v. 38, n. 12, dec. 1995. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/1f69/959571f25523f04021c0b399d262bd53f8d3.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

MASON, R. O. Four ethical issues of the information age. **MIS Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 5-12, 1986. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/248873>. Acesso em: 22 ago. 2017.

MCLAREN, B. M. Computational models of ethical reasoning: challenges, initial steps, and future directions. **IEEE Intelligent Systems**, v. 21, n. 4, jul./ago. 2006. Disponível em: <https://www.cs.cmu.edu/~bmclaren/pubs/McLaren-CompModelsEthicalReasoning-MachEthics2011.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

MINER, M.; PETOCZ, A. Moral theory in ethical decision making: problems, clarifications and recommendations from a psychological perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 42, n. 1, p. 11-25, 2003. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1021654015232?LI=true>. Acesso em: 22 ago. 2017.

O'BOYLE, E. J. An ethical decision-making process for computing professional. **Ethics and Information Technology**, v. 4, p. 267-277, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1021320617495>. Acesso em: 22 ago. 2017.

OLIVER, D. E.; HIOCO, B. An ethical decision making framework for community college administrators. **Community College Review**, v. 40, n. 3, p. 240-254, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0091552112445611>. Acesso em: 22 ago. 2017.

PAES, T. A. A.; AZEVEDO, D. S. Estudo da percepção ética dos estudantes de graduação diante de dilemas concernentes a atividade turística. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 10, n. 2, p. 293-308, 2016. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i2.874>. Acesso em: 22 ago. 2017.

PEREIRA, L. Paul Ricoeur, o caminho da sabedoria prática.

Diacrítica, v. 26, n. 2, p.470-489, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/dia/v26n2/v26n2a27.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

RICOEUR, P. **O si-mesmo como um outro**. Campinas: Papyrus, 1991.

SAAB, D. J. Teaching information ethics in an iSchool. **IRIE: International Review of Information Ethics**, v. 14, n. 12, p. 10-16, 2010. Disponível em: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/mar/20.html>. Acesso em: 22 ago. 2017.

SANTOS-SILVA, M. F.; VENTURA-MORUJÃO, C. A. The Potter Box Model of moral reasoning. **El Profesional de la Información**, v. 26, n. 2, p. 328-335, mar./abr. 2017. Disponível em: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/mar/20.html>. Acesso em: 22 ago. 2017.

SHARIPOVA, M. **Supporting students in the analysis of case studies for professional ethics education**. 2015. 115 f. Tese (Doctor of Philosophy) – College of Graduate Studies and Research, Department of Computer Science, University of Saskatchewan, Saskatoon/Canadá, 2015. Disponível em: <https://ecommons.usask.ca/bitstream/handle/10388/ETD-2015-01-1929/SHARIPOVA-DISSERTATION.pdf;sequence=3>. Acesso em: 22 ago. 2017.

SHIMIZU, A. de M. Defining Issues Test-2: fidedignidade da versão brasileira e ponderações acerca de seu uso em pesquisas sobre moralidade. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 17, n. 1, p. 5-14. 2004. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722004000100003>. Acesso em: 22 ago. 2017.

SHUMAN, L. J. *et al.* Can our students recognize and resolve ethical dilemmas? *In: AMERICAN SOCIETY FOR ENGINEERING EDUCATION ANNUAL CONFERENCE & EXPOSITION*. 2004. **Proceedingsb** [...]. 2004. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.113.1618&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

SMITH, M. M. Infoethics for leaders: models of moral agency in the information environment. **Library Trends**, v. 40, n. 3, p. 553-570, winter, 1992. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/6eda/12e39bea85df4bad5981af8838841dd1490b.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

THOMA, S. J. Measuring moral thinking from a neo-Kohlbergian perspective. **Theory and research in education**, v. 12, n. 3, p. 347-365, 2014. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1177/1477878514545208>. Acesso em: 22 ago. 2017.

WATLEY, L. D. Training in ethical judgment with a modified Potter Box. **Business Ethics: a european review**, v. 23, n. 1, p. 1-14, jan. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/beer.12034>. Acesso em: 22 ago. 2017.

WHITE, J. B. Infosphere to ethosphere: moral mediators in the nonviolent transformation of self and world. **International Journal of Technoethics**, v. 2, n. 4, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4018/jte.2011100104>. Acesso em: 22 ago. 2017.

WILLIS, J. E. III. Ethics, big data, and analytics: a model for application. **Teaching and Learning Technologies Publications**. Paper 1. 2013. Disponível em: <http://docs.lib.purdue.edu/idcpubs/1>. Acesso em: 22 ago. 2017.

YU, Y. M. Comparative analysis of Jones' and Kelley's ethical decision-making models. **Journal of Business Ethics**, v. 130, p. 573-583, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2245-1>. Acesso em: 22 ago. 2017.

9

PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO E ACESSO AOS DOCUMENTOS PÚBLICOS SOBRE VIOLAÇÕES DE DIREITOS HUMANOS: LEGISLAÇÃO E DESAFIOS

Maria Guiomar da Cunha Frota (frotaguiomar@yahoo.com.br)

1 INTRODUÇÃO

Nas sociedades contemporâneas democráticas, a garantia do acesso à informação produzida pelas organizações públicas é um princípio fundamental. No Brasil, esse princípio está firmado em diversos artigos da Constituição de 1988, bem como nas leis e nos decretos complementares elaborados para regulamentá-los. Essas leis são elaboradas com o objetivo de nortear e regular todas as instituições e políticas públicas relativas à informação e aos documentos públicos. Assim, pressupõe-se que é relevante que os profissionais e pesquisadores do campo informacional conheçam bem essa legislação e os desafios postos para a sua implementação.

Neste capítulo, são abordadas algumas das questões relativas à efetivação do direito de acesso à informação pública pelos

cidadãos, a saber: 1) como viabilizar o acesso à informação e aos documentos públicos e assegurar também a garantia de privacidade dos indivíduos?; 2) como promover a transparência da informação governamental para o cidadão?; 3) como guardar e disponibilizar a documentação sobre violações de direitos humanos?

Na segunda parte do capítulo, apresentam-se os referenciais teóricos norteadores da análise. Na terceira, analisam-se as leis brasileiras relativas ao direito à informação e aos arquivos. Na quarta parte, apresenta-se o caso de uma instituição pública – o Arquivo Nacional – e o modo como essa instituição tem lidado com os desafios relativos à disponibilização dos documentos que tratam das violações de direitos humanos cometidas durante a ditadura militar (1964-1985).

2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS: INFORMAÇÃO E DEMOCRACIA

No Brasil, especialmente a partir da elaboração da Constituição de 1988, verifica-se uma expansão da legislação e das políticas relativas ao direito de acesso à informação, à transparência da administração pública, ao controle social do Estado pelos cidadãos e à participação desses indivíduos nas decisões políticas. É pertinente considerar que o direito de acesso à informação pública pelo cidadão é um requisito essencial para viabilizar os demais direitos mencionados, ou seja, a transparência, o controle e a participação social.

No campo da ciência política, diversos autores têm advogado e corroborado a ideia de que o acesso à informação pública pelos cidadãos é um elemento importante para a democratização do Estado. De um modo genérico, pode-se definir o Estado Democrático de Direito como uma forma de organização social

na qual as relações entre Estado e sociedade se fundam em um conjunto de direitos e obrigações, englobadas sob a denominação cidadania. No entanto, as definições dos princípios que legitimam os direitos, a titularidade de direitos e o conteúdo desses direitos variam conforme distintas perspectivas teóricas. Habermas, em seu texto, *Três modelos normativos de democracia* (2002), apresenta duas dessas perspectivas: a liberal e a republicana; e propõe uma terceira, a comunicativa. Em uma perspectiva liberal, “os indivíduos são portadores de direitos subjetivos”, ou seja, direitos associados à defesa dos interesses individuais. Nessa perspectiva, o foco está nos direitos civis como os direitos de propriedade, de igualdade perante a lei, de expressão e de ir e vir. Trata-se de “direitos negativos que garantem um espaço de não coação externa”, por parte do Estado e dos outros indivíduos. Em uma perspectiva republicana, os direitos são atribuídos aos indivíduos na condição de membros da comunidade política e, a relação entre Estado e sociedade se fundamenta na soberania popular e na realização do bem comum. O foco está da dimensão política, ou seja, principalmente nos direitos ao voto, à associação e à participação. Em uma perspectiva comunicativa, a relação entre Estado e sociedade é pautada numa concepção deliberativa da política, caracterizada pelo jogo entre deliberações formais das instituições políticas e opiniões informais da sociedade. A influência dos juízos comunicativos nesse jogo é possível, argumenta Habermas, porque, por um lado, os deputados têm de considerar a opinião dos eleitores para assegurar mandatos futuros e, por outro, os eleitores podem ser influenciados por uma rede de associações que veicula os discursos públicos. Pode-se considerar, indo além do que explicita Habermas, que não se excluem os direitos individuais, mas o foco está nos direitos políticos e sociais e também nos chamados direitos difusos, como o direito à informação.

Considera-se que três modos distintos de compreender o direito à informação podem ser elaborados, conforme se adotam como referência as perspectivas teóricas sistematizadas anteriormente, a saber:

- a) Na liberal, o direito à informação pode ser compreendido principalmente como um recurso para subsidiar o direito de defesa, de expressão e assegurar o direito à privacidade do indivíduo.
- b) Na republicana, o direito à informação pode ser relacionado à formação da vontade coletiva e à construção do bem comum. O Estado deve ter acesso à informação sobre cidadãos para administrar em nome da vontade coletiva, ou seja, para cobrar impostos, identificar necessidades sociais e estabelecer políticas públicas. O cidadão tem direito à informação para escolher seus representantes, associar-se e se organizar politicamente para influenciar os processos de tomada de decisão coletiva.
- c) Na comunicativa, o direito à informação é um recurso social e político para fundamentar tanto as relações entre cidadãos e o Estado, no âmbito das deliberações formais, quanto as relações entre cidadãos, ao longo dos processos de constituição da opinião pública e de pressão e de influência na constituição da agenda pública e nas deliberações formais.

Robert Dahl define que o sistema político democrático é aquele no qual “todos os cidadãos devem ter oportunidades plenas de: formular preferências, expressar preferências aos concidadãos e ao governo através da ação individual e coletiva e ter suas preferências igualmente consideradas na conduta do governo” (DAHL, 2005, p. 26). Como garantias institucionais comuns para que essas oportunidades se efetivem, Dahl (2005, p. 27, grifo nosso)

indica: “liberdade de formar e aderir a organizações; liberdade de expressão; direito de voto; direito de líderes políticos disputarem apoio e **fontes alternativas de informação**”.

Assim, nos processos de construção e de reafirmação do Estado Democrático de Direito, é pertinente considerar que o acesso à informação pública é um recurso que potencialmente:

- qualifica a inserção da sociedade civil no sistema político-representativo formal e nos movimentos sociais;
- contribui para a formação das esferas discursivas públicas influenciando os processos decisórios e de formação da vontade coletiva;
- possibilita a identificação de necessidades e agregação de demandas pelo aparato político-administrativo para fundamentar a produção de bens coletivos.

A ampliação da percepção pública sobre essa importância da informação na construção da democracia no Brasil vem impulsionando a produção de legislação relativa ao direito de acesso, que é objeto de análise no item seguinte deste capítulo.

3 DIREITO À INFORMAÇÃO: A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PAPEL DOS PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO

A administração pública é um campo prioritário de trabalho para os profissionais da informação. Pode-se estimar que cerca de um terço desses profissionais atua no serviço público. Ao analisar dados da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do

Trabalho e Emprego (RAIS), de 2014, Alves, Crivellari e Frota (2017, p. 63) indicam que o principal empregador de museólogos e arquivistas no país é a administração pública:

O poder Executivo é o que mais emprega Arquivistas e Museólogos atuantes no setor econômico “Administração Pública, Defesa e Seguridade Social”. O setor econômico “Educação”, por seu turno, emprega mais Arquivistas e Museólogos nas Autarquias. Assim, após conhecer a “natureza jurídica do empregador” dos setores econômicos que mais empregam estes profissionais, é possível afirmar que esta Família ocupacional é composta, em sua maior parte, por servidores públicos.

Em relação aos bibliotecários, dados extraídos da RAIS de 2010, apresentados em um artigo de Oliveira e Crivellari (2014), indicam que, do total de ocupações dos bibliotecários em 2009 (17.522), os três subsetores que mais os empregaram foram o de ensino, com 5.368 ocupações (29,90%); o de administração técnica profissional, com 4.063 (22,63%); e o de administração pública, com 2.839 (15,81%). Arquivos e bibliotecas são instituições que, conforme aponta Heloísa Bellotto, têm uma finalidade comum: o processo de fornecer informações. Nesse sentido, “cabe-lhes, em corresponsabilidade, a informação, a divulgação científica, tecnológica, cultural e social, assim como o testemunho judiciário e histórico” (BELLOTO, 2014, p. 30). Assim, considera-se fundamental explicitar leis que têm relação com o acesso à informação e aos documentos públicos, não exclusivamente, mas principalmente no contexto do serviço público.

Ademais, a partir da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, foram introduzidos direitos essenciais para a

democratização política e social do país. Esses direitos foram regulamentados por leis e decretos que associam o acesso à informação à qualidade e à transparência da administração pública.

O direito de acesso à informação foi introduzido com a Constituição de 1988 que, no artigo 5º, inciso XXXII estabelece que:

[...] todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988, p. 8).

A regulamentação desse artigo 5º só viria ocorrer em 2011. No entanto, importantes leis foram anteriormente firmadas no sentido de regular a guarda e o acesso aos documentos públicos. A primeira lei reguladora dos arquivos e, conseqüentemente, do acesso aos documentos públicos foi a Lei de Arquivos Nº 8.159, de 1991, regulamentada pelo Decreto Nº 4.073, de 3 de janeiro de 2002. Essa lei continua em vigor. No Quadro 1, a seguir, são sintetizados seus elementos principais.

Quadro 1 – Lei Nº 8.159/1991 – Lei Nacional de Arquivos

Lei 8.159/1991 Lei Nacional de Arquivos	Objeto: Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados
Conteúdos relevantes	Artigos
Objeto/Gestão documental e arquivos	Art. 1º É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação.
Definição/ arquivo	Art. 7º Os arquivos públicos são os conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do Distrito Federal e municipal em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias.
Definição/gestão documental	Art. 3º Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.
Acesso/ Informações em documentos de arquivo	Art. 4º Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, contidas em documentos de arquivos, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, bem como à inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem das pessoas.
Órgão definidor da política da política nacional de arquivos	Fica criado o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), órgão vinculado ao Arquivo Nacional, que definirá a política nacional de arquivos, como órgão central de um Sistema Nacional de Arquivos (SINAR).

Fonte: elaborado pela autora com base na seleção de artigos da Lei Nº 8.159/1991.

A Lei de Arquivos é fundamental por estabelecer a função e o papel dos arquivos na administração pública e as formas de gestão dos documentos públicos, considerando-os em termos da

sua tipologia, conforme se verifica no artigo 3º, mencionado no Quadro 1. Os documentos são avaliados em três fases, em conformidade com a teoria do ciclo vital:

[...] correntes – quando estão tramitando ou foram arquivados mas são objetos de consultas frequentes; intermediários- quando não são mais de uso corrente mas, por razões de interesse administrativo, aguardam pela sua eliminação ou arquivamento e permanentes- quando tem valor histórico e probatório e devem ser preservados e conservados nas instituições arquivísticas (CONARQ, 2004, p. 5).

A partir da teoria do ciclo vital, foram desenvolvidos instrumentos que possibilitam classificar os documentos e os arquivar, como os planos de classificação e as tabelas de temporalidade¹. Considera-se que, para a compreensão adequada dessa legislação, é importante ainda especificar o que são os documentos de arquivos e algumas de suas características. No glossário elaborado pelo CONARQ (2016, p. 20), o documento de arquivo é definido como: “documento produzido (elaborado ou recebido), no curso de uma atividade prática, como instrumento ou resultado de tal atividade, e retido para ação ou referência”.

De um modo mais amplo, Bellotto interpreta que:

Documentos de arquivo são testemunhos inequívocos da vida das instituições. Estão registradas nos arquivos as informações sobre o estabelecimento, a competência, as atribuições, as funções, as operações e as atuações levadas

¹ Sobre as tabelas e planos de classificação ver Dingwall (2016, p. 211).

a efeito, por uma entidade pública ou privada, no decorrer de sua existência. Arquivos são capazes de demonstrarem como decorrem – e decorreram – as relações administrativas, políticas e sociais por elas mantidas tanto no âmbito interno, como externo (BELLOTTO, 2017, p. 306).

O CONARQ, conselho responsável pela elaboração da política arquivística no país, é composto por 16 membros representantes dos três poderes, de instituições arquivísticas dos três entes federativos, de instituições de ensino e de profissionais da área. As competências desse conselho foram estabelecidas no Decreto Nº 4.073/2002, dentre elas, destaca-se, além “da elaboração de diretrizes norteadoras da política de arquivos, nos distintos entes federativos e poderes, o estímulo à criação de ‘programas de gestão e de preservação de documentos públicos’”².

Assim, os profissionais da informação devem procurar orientação junto a esse conselho quando estiverem atuando no campo da gestão de documentos públicos. Cabe destacar que é fundamental ainda que os servidores da administração pública sejam capacitados para reconhecer o valor do documento arquivístico e suas funções, pois esses documentos são essenciais para assegurar, por um lado, o registro e a comunicação das atividades das instituições públicas e, por outro lado, os direitos dos cidadãos.

Em 2011, foi elaborada e aprovada a Lei Nº 12.527, para regulamentar os artigos constitucionais relativos ao direito de acesso à informação, a Lei de Acesso à Informação (LAI). A lei estabelece, entre outros, os princípios gerais para implementação do direito de acesso, os prazos de sigilo, os órgãos responsáveis

² CONARQ. Competências. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/competencias.html>. Acesso em: 21 nov. 2019.

pela efetivação dessa lei e as responsabilidades e sanções relativas ao descumprimento. O princípio central norteador da LAI é que o acesso público à informação é a regra e que o sigilo deve ser a exceção. Alguns artigos importantes dessa lei são destacados no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Lei Nº 12.527/2011

LEI 12.527. Lei de Acesso à informação	Objeto: Dispõe sobre os princípios para a implementação do acesso à informação
Conteúdos relevantes	Artigos
Princípios/ diretrizes	<p>Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes: I – observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção; II – divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações; III – utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação; IV – fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública; V – desenvolvimento do controle social da administração pública.</p>
Definições/ Informação e documento	<p>Art. 4º Para os efeitos desta Lei, considera-se:</p> <p>I – informação: dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato;</p> <p>II – documento: unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato;</p> <p>III – informação sigilosa: aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado;</p> <p>IV – informação pessoal: aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável;</p>

<p>Acesso e proteção</p>	<p>Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:</p> <p>I – gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;</p> <p>II – proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade; e</p> <p>III – proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso.</p>
<p>Restrições/ disposições gerais</p>	<p>Art. 21. Não poderá ser negado acesso à informação necessária à tutela judicial ou administrativa de direitos fundamentais.</p> <p>Parágrafo único. As informações ou documentos que versem sobre condutas que impliquem violação dos direitos humanos praticada por agentes públicos ou a mando de autoridades públicas não poderão ser objeto de restrição de acesso.</p> <p>Art. 22. O disposto nesta Lei não exclui as demais hipóteses legais de sigilo e de segredo de justiça nem as hipóteses de segredo industrial decorrentes da exploração direta de atividade econômica pelo Estado ou por pessoa física ou entidade privada que tenha qualquer vínculo com o poder público.</p>
<p>Restrições/ tipo de informações</p>	<p>Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:</p> <p>I – pôr em risco a defesa e a soberania nacionais ou a integridade do território nacional; II – prejudicar ou pôr em risco a condução de negociações ou as relações internacionais do País, ou as que tenham sido fornecidas em caráter sigiloso por outros Estados e organismos internacionais; III – pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população; IV – oferecer elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País; V – prejudicar ou causar risco a planos ou operações estratégicas das Forças Armadas; VI – prejudicar ou causar risco a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, assim como a sistemas, bens, instalações ou áreas de interesse estratégico nacional; VII – pôr em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares; ou VIII – comprometer atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações.</p>

<p>Restrições/ Classificação e Prazos</p>	<p>Art. 24. A informação em poder dos órgãos e entidades públicas, observado o seu teor e em razão de sua imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado, poderá ser classificada como ultrassecreta, secreta ou reservada. Os prazos máximos de restrição de acesso à informação, conforme a classificação prevista no caput, vigoram a partir da data de sua produção e são os seguintes:</p> <p>I – ultrassecreta: 25 (vinte e cinco) anos;</p> <p>II – secreta: 15 (quinze) anos; e</p> <p>III – reservada: 5 (cinco) anos.</p>
<p>Restrições/ Informações pessoais</p>	<p>Art. 31. O tratamento das informações pessoais deve ser feito de forma transparente e com respeito à intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas, bem como às liberdades e garantias individuais.</p> <p>§ 1º As informações pessoais, a que se refere este artigo, relativas à intimidade, vida privada, honra e imagem:</p> <p>I – terão seu acesso restrito, independentemente de classificação de sigilo e pelo prazo máximo de 100 (cem) anos a contar da sua data de produção, a agentes públicos legalmente autorizados e à pessoa a que elas se referirem; e</p> <p>II – poderão ter autorizada sua divulgação ou acesso por terceiros diante de previsão legal ou consentimento expresso da pessoa a que elas se referirem.</p> <p>§ 2º Aquele que obtiver acesso às informações de que trata este artigo será responsabilizado por seu uso indevido.</p> <p>§ 3º O consentimento referido no inciso II do § 1º não será exigido quando as informações forem necessárias:</p> <p>I – à prevenção e diagnóstico médico, quando a pessoa estiver física ou legalmente incapaz, II – à realização de estatísticas e pesquisas científicas de evidente interesse público ou geral, previstos em lei, sendo vedada a identificação da pessoa a que as informações se referirem; III – ao cumprimento de ordem judicial; IV – à defesa de direitos humanos; ou V – à proteção do interesse público e geral preponderante.</p>

Garantia de acesso	Art. 9º O acesso a informações públicas será assegurado mediante I – criação de serviço de informações ao cidadão, nos órgãos e entidades do poder público, em local com condições apropriadas para: a) atender e orientar o público quanto ao acesso a informações; b) informar sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas unidades; c) protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações; e II – realização de audiências ou consultas públicas, incentivo à participação popular ou a outras formas de divulgação.
--------------------	--

Fonte: elaborado pela autora com base na seleção de artigos da Lei Nº 12.527/2011

Cabe esclarecer que a LAI assegura o direito à privacidade, ou seja, estabelece sigilo de 100 anos para informações pessoais, mas ressalva que, no caso de informações sobre violações de direitos humanos, deve prevalecer o interesse coletivo de acesso à verdade. Um ponto fundamental é que a LAI estabelece a criação de Serviços de Informação ao Cidadão (SIC) para garantir a aplicação da lei. No âmbito federal, foi criado o SIC, que atua como órgão da Controladoria Geral da União (<https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>). Esse órgão, além de receber os pedidos, também disponibiliza relatórios estatísticos sobre eles, assim, é possível acompanhar como anualmente vem aumentando a demanda dos cidadãos sobre informações públicas e também a capacidade de resposta estatal. No site do SCI está disponibilizado ainda um manual com orientações sobre as formas de demandar as informações.

O SIC orienta que, além de receber pedidos de informação (transparência passiva), o Estado deve disponibilizar informações públicas que sejam essenciais ao cidadão, conforme prevê o Decreto Nº 7.724/2012, que regulamenta a LAI. A garantia de acesso à informação pública pelo cidadão também está prevista nas leis que tratam da qualidade do serviço público e da transparência

informativa. Destaca-se, nesse campo, a Lei Nº 13.460/2017, que estabelece normas do serviço público e o Decreto Nº 9.094/2017 que complementa essa lei, instituindo a carta de serviços aos usuários, conforme síntese apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 – Lei Nº 13.460/2017 e Decreto Nº 9.094/2017

LEI Nº 13.460/2017	OBJETO: Estabelece normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública.
Conteúdos relevantes	Artigos
Princípios do serviço público	Artigo 5º Princípios a serem observados pelo agente público: IX – autenticação de documentos pelo próprio agente público, vedada a exigência de reconhecimento de firma; XII – aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações; XV – vedação da exigência de nova prova sobre fato já comprovado em documentação válida apresentada.
Direitos do usuário do serviço público	Artigo 6º Direitos do usuário do serviço público: III – acesso e obtenção de informações relativas à sua pessoa constantes de registros ou bancos de dados, observado o disposto no inciso X do caput do art. 5º da Constituição Federal e na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011; IV – proteção de suas informações pessoais, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011; V – atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade; VI – obtenção de informações precisas e de fácil acesso nos locais de prestação do serviço, assim como sua disponibilização na internet.

Decreto 9.094/2017	Objeto: Dispõe sobre a simplificação do atendimento aos usuários do serviço público, ratifica a dispensa de firma e institui a Carta de Serviços ao Usuário.
Conteúdos	Artigos
Documentos comprobatórios	Art. 2º Salvo disposição legal em contrário, os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que necessitarem de documentos comprobatórios da regularidade da situação de usuários dos serviços públicos, de atestados, de certidões ou de outros documentos comprobatórios que constem em base de dados oficial da administração pública federal deverão obtê-los diretamente do órgão ou da entidade responsável pela base de dados, nos termos do Decreto nº 8.789, de 29 de junho de 2016, e não poderão exigí-los dos usuários dos serviços públicos.
Carta de serviços ao usuário	Art. 11. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, deverão elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário. § 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar aos usuários dos serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal, as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público. § 2º Na Carta de Serviços ao Usuário, deverão constar informações claras e precisas sobre cada um dos serviços prestados.

Fonte: elaborado pela autora com base na seleção de artigos da Lei Nº 13.460/2017 e Decreto Nº 9.094/2017

Observa-se que a Lei Nº 13.460/2017 e o Decreto regulamentar Nº 9.094/2017³, por um lado, qualificam e facilitam o acesso dos usuários aos documentos públicos. Por outro lado, simplificam e racionalizam o processo de trâmite de documentos entre os órgãos do serviço público e retiram do usuário o ônus de autenticar documentos e de realizar sua tramitação entre os órgãos públicos.

³ Cabe esclarecer que a Lei Nº 13.460 e o Decreto Nº 9.094 sofreram alterações com a entrada em vigor do Decreto Nº 10.178, de 18 de dezembro de 2019. No entanto, os artigos incluídos neste estudo, relativos à Carta de Serviços ao Cidadão, não foram alterados.

4 DESAFIOS DO ARQUIVO NACIONAL NA EFETIVAÇÃO DO ACESSO AOS DOCUMENTOS SOBRE VIOLAÇÕES DE DIREITOS HUMANOS

Neste estudo de caso⁴, analisa-se o Arquivo Nacional em termos do cumprimento à legislação relativa ao direito de acesso às informações e aos documentos públicos e do modo como essa instituição tem lidado com os desafios relativos à disponibilização dos documentos que tratam das violações de direitos humanos cometidas durante a ditadura militar (1964-85). Entre 1964 e 1979, dados sobre violações de direitos humanos, no Brasil, sistematizados por Pereira (2010), estimam entre 284 e 364 o número de mortes e desaparecimentos, 25.000 presos políticos e 10.000 exilados.

O Arquivo Nacional foi escolhido para análise porque os desafios anteriormente apontados – publicidade, privacidade, transparência, sigilo, entre outros – têm atravessado e permeado suas políticas e práticas. Além disso, os fundos relativos ao regime militar também têm sido alvo de controvérsias e de conflito entre os atores sociais. Nesse caso, uma parte dos atores defende o acesso e a transparência, justificados como centrais para a efetivação da justiça transicional (das políticas de memória, verdade e justiça) e a produção de conhecimento; e outra parte advoga a privacidade e/ou a segurança como justificativas para negação ou restrição do acesso.

O Arquivo Nacional (AN) pertencente ao Ministério da Justiça e Segurança Pública e é o principal órgão de implementação e de acompanhamento da política nacional de arquivos. A instituição é responsável pela guarda tanto dos documentos do

⁴ Essa seção é uma versão parcialmente modificada do artigo publicado pela autora FROTA (2017) e de outras análises que publiquei sobre o Arquivo Nacional em congressos da área, como FROTA (2016).

regime militar – produzidos por instituições encarregadas de controle, perseguição, prisão e tortura dos opositores durante a ditadura militar de 1964 – quanto dos documentos da resistência, produzidos por organizações de defesa dos direitos humanos e pela Comissão Nacional da Verdade (CNV). Essa comissão, criada em 2011, teve como objetivo “examinar e esclarecer as graves violações de direitos humanos praticadas no período fixado no art. 8º do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, a fim de efetivar o direito à memória e à verdade histórica e promover a reconciliação nacional”, nos termos do art. 1º da Lei Nº 12.528, de 18 de novembro de 2011, e em conformidade com as diretrizes do 3º Plano Nacional de Direitos Humanos (III PNDH), publicado em 2019⁵.

Em relação ao previsto da Carta de Serviços ao Cidadão, constata-se que o arquivo cumpre as determinações legais. Na página inicial do arquivo, apresentam-se e se distinguem serviços prestados ao cidadão e ao governo. Quanto aos serviços ao cidadão, indica, de forma clara e com linguagem acessível, serviços, condições, horários e formas de atendimento, presencial e a distância e custos e formas de agendamento.

Em relação às leis de arquivo e de acesso à informação, constata-se que o Arquivo Nacional tem um papel amplo e relevante. Esse órgão participou, por meio de seus representantes, da elaboração das duas leis, é definido como instituição formuladora da política de arquivos e vem atuando no sentido de efetivar as determinações legais.

Os fundos documentais produzidos por instituições do regime militar e seu aparato repressivo começaram a ser recolhidos

⁵ Artigo disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm#adctart8.

A referência ao III PNDH é citada no relatório da CNV, disponível em: <http://cnv.memoriasreveladas.gov.br/>

ao Arquivo Nacional em 2005, a partir da formação de um grupo de trabalho organizado para essa finalidade, criado pela Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República (Portaria Nº 21, de 21/02/2005)⁶. O Ministério da Justiça emitia ofícios aos diversos órgãos dos três poderes e das forças armadas. Parte das forças militares tem resistido a entregar os documentos e alega que foram destruídos, mas algumas pesquisas contrariam essa posição revelando que informações provenientes desses documentos têm sido utilizadas em publicações da autoria de militares⁷.

A partir da Lei de Acesso (Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011) e da Lei de Criação da Comissão da Verdade (Lei Nº 12.528, de 18 de novembro de 2011), o recolhimento e a disponibilização de documentos se intensificaram. Até 2012, primeiro ano após a instalação da Comissão Nacional da Verdade, já haviam sido recolhidos ao AN importantes fundos do regime militar. Todos eles foram liberados para consulta sem restrições, conforme editais do arquivo. No sentido de se adequarem à exigência de acesso às informações e aos documentos públicos, considerando as violações de direitos humanos e o direito à privacidade, os editais estabeleciam prazos para que pessoas mencionadas na documentação se manifestassem em 30 dias. Caso isso não ocorresse, os documentos eram liberados⁸.

No plano legal, o recolhimento de importantes fundos do regime militar ao AN foi viabilizado pelo Decreto presidencial

⁶ Essa portaria é mencionada em um documento *on-line* do NA, Projeto Memórias Reveladas, disponível em: <http://www.memoriasreveladas.gov.br/index.php/historico>

⁷ Figueiredo (2015).

⁸ Entrevista com funcionária do Arquivo Nacional, coordenadora geral do Setor de Acesso e Difusão do Acervo, realizada pela autora, em 19/02/2016.

Nº 5.584/2005. Conforme menciona Carmem Moreno (2016, p. 369-370), a partir do referido Decreto, foram recolhidos “os acervos dos extintos Conselho de Segurança Nacional (CNS), Comissão Geral de Investigações (CGI) e Serviço Nacional de Informações (SNI) e a esses acervos se juntarão outros provenientes das Divisões de Segurança Nacional (DSIs) e das Assessorias de Segurança e Informação (ASIs), órgãos que compunham o Sistema Nacional de Informações e contrainformação (Sisni)”. Apenas o fundo do Serviço Nacional de Informações (SNI) é composto por com 4.098 dossiês e 125.949 páginas.

Os processos de digitalização e disponibilização da documentação do regime militar foram intensificados com a criação, em 2009, do Centro de Referências Memórias Reveladas. A partir dessa iniciativa, também foram integrados ao sistema de consulta do AN documentos que estão sob a guarda dos arquivos estaduais, sobretudo provenientes dos Departamentos de Ordem Política e Social (DOPS).

O arquivo da Comissão Nacional da Verdade (2011-2014) também está sob a guarda do AN, o que foi determinado na própria lei de criação da comissão. No termo de recolhimento⁹, ficou estabelecido que o link digital da CN também passaria para domínio do arquivo. O acervo da Comissão Nacional da Verdade é formado por:

O acervo da Comissão Nacional da Verdade reúne milhares de documentos, testemunhos de vítimas e familiares, depoimentos de agentes da repressão política, 47 mil fotografias, vídeos de audiências públicas, diligências e depoimentos, laudos periciais, livros, entre outros Na

⁹ Esse termo de recolhimento foi publicado no Diário Oficial e está disponível em: http://cnv.memoriasreveladas.gov.br/images/pdf/Extrato_de_Termo_de_Recolhimento.pdf

constituição de seu acervo, a CNV recebeu documentos de comissões da verdade estaduais, municipais e setoriais, arquivos de familiares de vítimas da ditadura e documentos oriundos da cooperação com governos de países como Argentina, Alemanha, Chile, Estados Unidos e Uruguai (CNV)¹⁰.

Cabe esclarecer que toda a documentação pertencente aos fundos anteriormente mencionados, e que já foi tratada, está disponível para consulta. Os fundos podem ser acessados *on-line* via Sistema de Informação do Arquivo Nacional (SIAN) e parte dos documentos já digitalizados pode ser baixada gratuitamente. Os documentos ainda não disponíveis via SIAN podem ser consultados diretamente na sala de consultas da instituição.

Tomando como referência a Lei de Arquivos, constata-se que o Arquivo Nacional teve de lidar com tipos distintos de documentação que suscitaram desafios para a instituição. Nesse processo, o órgão, em um curto espaço de tempo (2011 a 2014), teve de, por um lado, disponibilizar para a CNV arquivos da repressão recentemente recolhidos e que ainda não haviam sido integralmente tratados. O Arquivo organizou, assim, uma comissão específica para atender as demandas da CNV. Por outro lado, o arquivo precisou estabelecer formas publicizar, para órgãos estatais e para a sociedade em geral, os documentos da CNV que estão sob sua guarda. Em relação à Lei de Acesso, constata-se que o Arquivo consegue compatibilizar as exigências de publicidade de documentos sobre violações com a exigência de privacidade dos indivíduos.

¹⁰ Essa citação encontra-se *on-line* em <http://cnv.memoriasreveladas.gov.br/institucional-acesso-informacao/acervo.html>

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de três leis fundamentais que tratam dos direitos de cidadania relativos aos arquivos, aos documentos públicos e ao acesso à informação possibilitou compreender como esses direitos são essenciais para nortear a administração pública no contexto do Estado democrático de Direito. Como se observou no caso do Arquivo Nacional, essa instituição atuou de modo amplo a fim de assegurar o direito de acesso aos documentos públicos produzidos pelos órgãos repressivos do regime, bem como aos documentos produzidos e utilizados pela Comissão Nacional da Verdade. Esses acervos são essenciais para subsidiar os processos de justiça transicional e também o conhecimento mais amplo, pela sociedade, das violações de direitos humanos cometidas pelo regime autoritário.

Documentos públicos, produzidos por instituições públicas, são testemunhos do modo de atuação dessas instituições e também dos princípios que as norteiam e as configuram ao longo de sua existência. Documentos públicos produzidos por instituições privadas e organizações sociais são testemunhos dos princípios e valores que norteiam as ações e relações sociais em uma sociedade em distintas épocas.

Conclui-se, portanto, que os profissionais da informação devem ser capacitados para conhecer não apenas a legislação que regula o direito de acesso à informação e aos documentos arquivísticos mas também os princípios que norteiam essa legislação. Esses princípios representam concepções de cidadania e se traduzem em políticas e práticas institucionais que irão delinear o cotidiano das relações entre Estado e cidadãos, bem como as formas de articulação entre os distintos grupos sociais.

REFERÊNCIAS

ALVES, T. dos S.; CRIVELLARI, H. M. T.; FROTA, M. G. da C. Arquivistas e Museólogos: uma reflexão crítica sobre o posicionamento destes profissionais na Classificação Brasileira de Ocupações. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 1, p. 46-67, mar./ago. 2017.

BELLOTO, H. L. **Arquivo: estudos e reflexões**. Belo Horizonte: UFMG, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 27 ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 331p.

BRASIL. **Comissão Nacional da Verdade**. Disponível em: <http://cnv.memoriasreveladas.gov.br/>Acesso em: 2 mar. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm. Acesso em: 14 out. 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 14 out. 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.528, de 18 de novembro de 2011**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12528.htm. Acesso em: 14 out. 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13460.htm. Acesso em: 14 out. 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm. Acesso em: 14 out. 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 4073, de 03 de janeiro de 2002**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2. Acesso em: 2 mar. 2020.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 10.178, de 18 de dezembro de 2019**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Decreto/D10178.htm. Acesso em: 2 mar. 2020.

BRASIL. Arquivo Nacional. **Memórias reveladas: histórico**. Disponível em: <http://www.memoriasreveladas.gov.br/index.php/historico>. Acesso em: 2 mar. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (CONARQ). Câmara Técnica De Documentos Eletrônicos. **Glossário: Documentos arquivísticos digitais**, 2016. Disponível em http://conarq.arquivonacional.gov.br/conarq/images/ctde/Glossario/2016_glosctde.pdf. Acesso em: 14 out. 2017.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS (CONARQ). Câmara Técnica De Documentos Eletrônicos. **Gestão arquivística de documentos eletrônicos**. Rio de Janeiro: CONARQ, 2004.

DAHL, R.A. **Poliarquia**. São Paulo: EDUSP, 2005.

DINGWALL, G. Modelo do ciclo vital e modelo continuum: uma visão das concepções arquivísticas desde o período do pós-guerra. *In*: EASTWOOD, T. E.; MACNEILL, H. (org.). **Correntes do pensamento arquivístico**. Belo Horizonte: UFMG, 2016.

FIGUEIREDO, L. **Lugar nenhum**: militares e civis na ocultação dos documentos da ditadura. São Paulo: Companhia das letras, 2015.

FROTA, M. G. C. Políticas de memória e arquivos da repressão e da resistência: desafios para o acesso à informação pública na Argentina e no Brasil. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE EDUCAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA IBERO-AMÉRICA E CARIBE. 10., 2016, Belo Horizonte. **Anais** [...] Belo Horizonte: ECI/UFMG, 2016. Disponível em: <http://edific2016.eci.ufmg.br/anais/#modal>. Acesso em: 11 fev. 2020.

FROTA, M. G. C. Memórias da repressão e da resistência: um olhar comparado entre Brasil e Argentina. **Rev. Inf. na Soc. Contemp.**, Natal, RN, v. 1, n. 2, jan./jun. 2017.

HABERMAS, J. Três modelos normativos de democracia. *In*: HABERMAS, J. **A inclusão do outro**: estudos de teoria e política. São Paulo: Loyola, 2002. p. 269-284.

MORENO, C. T. C. Núcleo de atendimento à CNV: acesso aos acervos dos órgãos de informação do regime militar. *In*: STAMPA, I.; RODRIGUES, V. (org.). **Ditadura e transição democrática no Brasil: o golpe de 1964 e a (re)construção da democracia**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2016.

OLIVEIRA, J. L. R.; CRIVELLARI, H. M. T. Estabilidade e carreira profissional: estudo comparado entre Bibliotecários, Contadores e Analistas de Tecnologia da Informação. **Inf. & Soc. Est.**, João Pessoa, v. 24, n. 3, p. 145-157, set./dez. 2014.

PARTE 4
PRÁTICAS

10

GESTÃO E COMPORTAMENTO DE BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL PÚBLICO

Luciana de Albuquerque Moreira
(*lucianamoreiraufnrn@gmail.com*)

Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva
(*armando.malheiro@gmail.com*)

1 INTRODUÇÃO

Inegavelmente, o crescimento da área de computação e a consolidação das tecnologias digitais no mundo contemporâneo, no cotidiano das pessoas e das organizações, causaram transformações no modo de pensar e agir nunca antes vivenciado. Em se tratando da área de informação, essas transformações foram muito impactantes. Ao mesmo tempo que comemoramos a rapidez de armazenamento e resgate de informações, também nos deparamos com um problema gigantesco, proporcional à velocidade de resgate e acúmulo de documentos, que é o excesso de informações presentes no nosso cotidiano, sem necessariamente cumprir o fluxo composto por dados, informação e conhecimento que tantas vezes esteve representado na literatura.

A preocupação em lidar com grandes volumes de informação permeia várias áreas do conhecimento. Especificamente neste estudo, iremos tratar da gestão da informação e como os usuários de informação se comportam perante as demandas informacionais no ambiente de trabalho em organizações públicas.

A motivação em abordar essa temática se originou das discussões geradas na disciplina Estudo do Comportamento Informacional, ofertada no Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento (PPGIC) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Devido à sua concepção como mestrado profissional, os alunos são todos conveniados a órgãos públicos, sendo, em sua maioria, servidores da própria UFRN. Foi possível perceber que todas as questões que abordavam as implicações de fluxos informacionais nos ambientes de trabalhos geravam muita inquietação por parte dos alunos, por sua vez, essas inquietações geraram trabalhos finais da referida disciplina, retratando problemas e propondo soluções a partir das competências adquiridas no curso.

A partir de então, surgiu a proposta de analisar os trabalhos produzidos pelos alunos sob a ótica da gestão da informação e do comportamento de busca e uso da informação, oriundos dos ambientes organizacionais públicos, representados pelos alunos da referida disciplina. O interesse em abordar essa temática se deve à necessidade de contribuir para o fortalecimento das discussões sobre os temas gestão da informação e comportamento informacional, tanto no âmbito da UFRN como em espaços diferenciados em que as pessoas e a informação socializada sejam consideradas como recursos valiosos para o desenvolvimento institucional.

2 INFORMAÇÃO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL PÚBLICO

Tratar da informação em ambientes organizacionais é reconhecê-la como princípio e fim de um mesmo ciclo. Nesse sentido, comungamos com Valentim (2010, p. 13) quando diz que: “As organizações possuem distintos ambientes informacionais, constituídos por fluxos de informação que perpassam todas as atividades, tarefas, tomada de decisão, ou seja, a ação do indivíduo no contexto de trabalho”.

Essa ação do indivíduo é sempre consciente, característica da organicidade existente no ambiente. Dessa forma, trazemos o conceito de organicidade como base teórica para fundamentar o cenário retratado nesta pesquisa. De acordo com o Dicionário Eletrônico de Terminologia em Ciência da Informação – Deltci¹, organicidade é

Uma ação consciente (humana e social), seja rotineira ou criativa, jurídico-administrativa ou artística, científica ou literária, geradora de informação numa situação, dentro de um contexto orgânico (institucional e informal) e condicionada por um determinado meio ambiente, evidencia organicidade, cuja variação e ‘textura’ é avaliável.

Apoiados nessa concepção, percebe-se a importância da valorização das pessoas que compõem o ambiente organizacional, principalmente se entendermos que informação não é “uma propriedade de fatos, mas é dependente do contexto e das

¹ Documento não paginado. Disponível em: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1746>. Acesso em: 13 jun. 2018.

limitações” (CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 170). A informação terá sentido e valor a partir da percepção de cada indivíduo sobre o que é informado.

A organicidade, portanto, “será tanto maior quanto mais clara e profunda for a articulação entre o sujeito da ação (pessoal ou institucional) com sua estrutura própria [...] e os objetivos mobilizadores que se propõe naturalmente atingir” (DELTCI)². Nessa perspectiva, a informação organizacional pública, a que nos referimos nesta comunicação, diz respeito àquelas produzidas ou utilizadas no ambiente organizacional e retratadas nos trabalhos acadêmicos pelos alunos da disciplina Estudo do Comportamento Informacional.

Estabelecidos os conceitos de organicidade e de informação organizacional pública, avancemos no conceito de informação nas ciências sociais e humanas, a partir da visão de Capurro e Hjørland (2007). Os autores trazem à tona a noção de que a era da informação é também considerada a era do acesso. Nessa direção, complementam que “A mudança terminológica de sociedade da informação para sociedade do conhecimento sinaliza que o conteúdo, e não a tecnologia da informação, é o principal desafio tanto para a economia quanto para a sociedade em geral” (CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 174). Para reforçar a relevância do contexto informacional do ponto de vista gerencial, vemos que “Da perspectiva do gerenciamento de conhecimento, a informação é usada para designar peças isoladas de dados significantes que, quando integradas ao contexto, constituem o conhecimento” (GUNDRY, 2001; PROBST; RAUB; ROMHARD, 1999 *apud* CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 174).

² Documento não paginado. Disponível em: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1746> Acesso em: 13 jun. 2018.

Com base nessas rápidas reflexões, resumimos como alicerces desta seção três elementos (contexto, fluxo informacional e acesso à informação), que percebemos como importantes em ambientes organizacionais: a identificação e valorização dos contextos, como forma de dinamizar os fluxos informacionais nas organizações e oportunizar o acesso à informação. De início, vamos buscar no DeltCI³ o conceito de contexto:

[...] uma unidade agregadora de elementos materiais (um edifício, um ou mais aposentos quaisquer que constitui cenário para a ação info-comunicacional), tecnológicos (mobiliário, material de escritório, computadores com ou sem ligação à Internet, etc.) e simbólicos (o estatuto e os papéis desempenhados pelas pessoas ou atores sociais) que envolvem o(s) sujeito(s) de ação info-comunicacional através de momentos circunstanciais delimitados cronologicamente (situação).

Fundamentados na definição apresentada, é possível perceber a importância de referir-se ao contexto organizacional, seja o cenário, seja a tecnologia disponível, sejam os atores envolvidos, para então ser possível observar comportamentos e práticas informacionais influenciadas pelo contexto. Nessa abordagem, o contexto a ser considerado será o ambiente organizacional. Para Valentim (2010, p. 3), ambiente organizacional são os “espaços de interação entre pessoas, tecnologias e informação voltados aos objetivos organizacionais, isto é, os espaços de atuação responsáveis pela cotidiana dinâmica organizacional”. Essa dinâmica é

³ Documento não paginado. Disponível em: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1701> Acesso em: 29 de maio de 2018.

formada por fluxos que podem ser dados e informação em diferentes suportes, em rotinas específicas no âmbito organizacional, que subsidiam a construção de conhecimento.

Segundo Buckland (*apud* CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 191), a informação envolve aspectos da “informação-como-coisa”, ou seja, em sua forma tangível, com documentos e conhecimento registrado, que pode ser processado, e em fluxos; mas também envolve a “informação-como-conhecimento”, intangível, aquela que proporciona o ato de “tornar-se informado”. Na opinião de Carvalho e Longo (2002, p. 114), as organizações, sejam públicas, sejam privadas, “são criadas para atingir determinado fim; são compostas por pessoas que estão alocadas nos vários setores e necessitam do fluxo de informações internas e externas, para exercerem as suas funções”.

Nessa perspectiva, outra vertente relacionada ao âmbito organizacional diz respeito ao conceito de informação orgânica e não orgânica (proveniente da área arquivística). A orgânica é “aquela que é produzida e/ou recebida no âmbito de uma atividade” (TOGNOLI, 2012, p. 118). Já a não orgânica é definida como sendo “aquelas contidas em documentos bibliográficos, como as publicações e os materiais de referências, por exemplo” (TOGNOLI, 2012, p. 118).

No entanto, é preciso atentar para o fato de que as informações oriundas ou geradas nos ambientes se moldam a diferentes situações em um mesmo contexto. A informação é, assim, mutável. “Essa característica torna os ambientes organizacionais extremamente complexos quanto à geração, compartilhamento, acesso e uso de dados e informações” (VALENTIM, 2010, p. 17). A importância do contexto informacional como facilitador do fluxo das informações que circulam no ambiente organizacional é, portanto, o ponto central da discussão a seguir.

3 OS CONCEITOS DE SITUAÇÃO, CONTEXTO E AMBIENTE NO ÂMBITO DA GESTÃO E DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL

A intenção de investigar os ambientes organizacionais públicos parte do interesse em analisar esses ambientes fundamentados nas percepções dos seus servidores que tiveram acesso a conteúdos informacionais referentes à área de comportamento informacional, na disciplina Estudos do Comportamento Informacional, do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. De acordo com Pires e Macedo (2006, p. 83), “No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o ‘novo e o velho’, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas”. As organizações, portanto, os ambientes organizacionais, necessitam integrar inovações nos âmbitos administrativo, político e técnico para que haja, de fato, uma renovação nas ações desenvolvidas. Em vista disso, é necessário “conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade” (PIRES; MACEDO, 2006, p. 83).

As ações desempenhadas em diferentes ambientes têm a potencialidade de fluir de forma mais ordenada, aproveitando os recursos existentes e cumprindo o objetivo de cada setor. Sabe-se que toda organização tem, em diferentes escalas, a necessidade de atender os critérios de busca, uso e compartilhamento de informações. Essas ações fazem parte do princípio norteador dos estudos do comportamento informacional. Para Cavalcante e Valentim (2010), comportamento informacional,

[...] é o termo que designa todas as atitudes e relações dos indivíduos com e para a informação, e está relacionado desde o surgimento de uma necessidade informacional até o momento em que o indivíduo supre essa necessidade, englobando no decorrer do processo, a busca, a disseminação, o compartilhamento e o uso da informação, ou seja, todas as atitudes e comportamentos em relação à informação (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010, p. 162).

A respeito das necessidades informacionais, Calva González (2006), ao relacionarem o comportamento informacional à necessidade, defendem que, quando uma pessoa sente uma necessidade informacional, passa a ter um comportamento voltado para suprir essa lacuna. Para ele, “El comportamiento informativo se puede entender como la manifestación de las necesidades de información del sujeto, originadas a partir de la insuficiencia de información y conocimiento acerca de un fenómeno, objeto o acontecimiento” (CALVA GONZÁLEZ, 2006, p. 102).

O autor aponta ainda uma diferença entre necessidade e comportamento, uma vez que associa o comportamento informacional ao estágio de busca da informação provocada pela necessidade. Portanto, o comportamento nasce de uma necessidade forte e persistente de informação para que o sujeito se motive a satisfazê-la. O autor complementa introduzindo a importância do contexto como facilitador do comportamento informacional, visto que o sujeito será influenciado pela familiaridade ou não com as fontes de informação disponíveis para suprir sua necessidade informacional. As necessidades de informação são, desse modo, percebidas pelo comportamento informacional que apresentam. O autor ainda acrescenta:

Pero no hay que olvidar que la necesidad de información puede manifestarse através de un comportamiento en la búsqueda de información. Considerando a éste como una actividad de una persona que está influenciada por un ambiente plagado de información (o mensajes) para satisfacer una necesidad percibida (CALVA GONZÁLEZ, 2006, p. 107).

Para Cavalcanti e Valentim (2010), há uma distinção entre comportamento de busca e comportamento de uso da informação. No comportamento de busca, o indivíduo utiliza meios necessários para alterar seu estado inicial de conhecimento. Já no comportamento de uso da informação,

[...] relaciona-se à seleção e ao processamento da informação, de modo a responder a uma questão, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação, resolver um problema, logo, no contexto organizacional, usar a informação está relacionado a uma ação (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010, p. 165).

De modo a fomentar a discussão, Silva (2013, p. 24) define o comportamento informacional como “o modo de ser, ou de reagir, de uma pessoa, ou de um grupo, numa determinada situação e contexto, impelido por necessidades induzidas ou espontâneas, no que toca exclusivamente à busca, seleção e uso da informação”. O que destacamos a partir dessa definição é a importância de valorizar a situação e o contexto como elementos específicos em que as ações de comportamento informacional ocorrem, geralmente, em prol da resolução de uma necessidade de informação demandada. E assim,

No âmbito da criação de significado, necessidades cognitivas, reações emocionais e dimensões situacionais, as necessidades, busca e uso da informação são constantemente influenciadas pelo contexto no qual os indivíduos estão interagindo por meio de suas percepções e emoções (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010, p. 165).

Nesse contexto, temos a seguinte assertiva referente à situação: “Em comportamento informacional identifica o estado circunstancial, temporário, de duração mais ou menos reduzida e contínua, que dá historicidade à ação informacional propriamente dita” (DELTCI)⁴ e uma série de situações que abarcam ações informacionais dos sujeitos forma um contexto. Todavia, complementar à definição de situação, Silva (2013, p. 47) traz à tona outro elemento, além do aspecto atrelado ao comportamento e à situação informacional, que é a situação infocomunicacional.

À vista disso, Silva (2013) explica que, nas situações informacionais, “uma pessoa, ou grupo recebe e busca informação”, mas em situações infocomunicacionais, “uma pessoa, ou grupo comunica informação, que o mesmo é dizer partilha sentido através da interação pessoal” (SILVA, 2013, p. 47). O autor complementa que ambas “são situação, ou seja, correspondem a uma ação ou tarefa humana limitada no espaço e no tempo, que começa e acaba ao fim de alguns segundos, minutos ou horas e que não é exatamente a mesma para todas as pessoas ou grupos” (SILVA, 2013, p. 47).

O contexto informacional no âmbito da Ciência da Informação já foi definido neste estudo. No entanto, é relevante complementar à definição de contexto outros aspectos

⁴ Documento não paginado. Disponível em: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1761> Acesso em: 1 jun. 2018.

relacionados. Temos, então, de acordo com o DeltCI, o contexto podendo ser classificado como orgânico e efêmero. O contexto efêmero pode ser confundido com situação, uma vez que “possui uma variedade de graus que vão do mais accidental e volátil, como é o caso de um grupo de pessoas conhecidas que se encontram na rua a conversar (emitir e receber informação)” (DELTCI)⁵. Já o contexto orgânico, subdivide-se em institucional, representado por instituições públicas (o que é o foco deste texto) e privadas, e informal, quando não há, ou há muito pouco aparato burocrático.

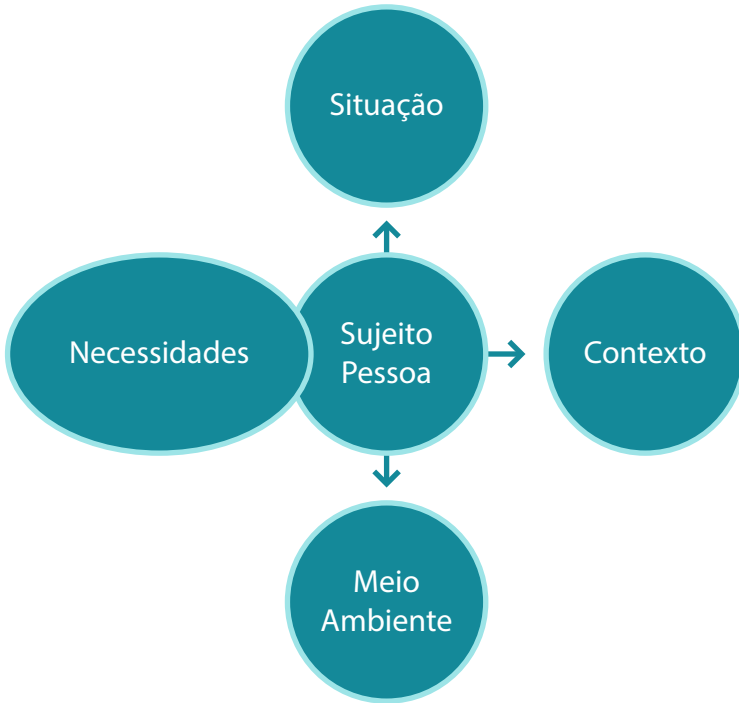
Nesse aspecto, Silva (2013) avança na discussão sobre situação e contexto e retoca a definição de contexto, retirando a efemeridade (característica de situações) e o reclassificando como orgânico e pré-orgânico. O pré-orgânico é caracterizado como conjunto de situações “em processo de metamorfose e é natural que surja um contexto ainda pouco orgânico, mas com sinais previsíveis de organicidade” (SILVA, 2013, p. 50).

Por fim, completando o ciclo, está o meio ambiente, definido como a “Expressão usada em modelos de comportamento informacional para significar a realidade política, económica, social e cultural que condiciona e envolve os contextos e situações comportamentais relativas ao fluxo e ao uso/reprodução de informação” (DELTCI)⁶. Ademais, a partir dos três elementos inseridos (situação, contexto e meio ambiente), Silva (2013, p. 56) recomenda como base conceitual dos estudos de comportamento informacional o exposto na Figura 1, a seguir.

⁵ Documento não paginado. Disponível em: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1701> Acesso em: 1 jun. 2018.

⁶ Documento não paginado. Disponível em: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1735> Acesso em: 4 jun. 2018.

Figura 1 – A base conceitual nuclear para qualquer estudo de comportamento informacional



Fonte: Silva (2013, p. 56).

Considerando a Figura 1, a posição central pertence ao sujeito/pessoa, que demanda necessidades informacionais ou infocomunicacionais, associadas às respectivas situações, aos contextos ou ao meio ambiente. Esse cenário faz parte de uma base conceitual inerente aos estudos ligados à gestão da informação. Na proposta de Silva (2013, p. 22), existem as áreas nucleares da Ciência da Informação, “que convergem para a dimensão prática, profissional e interdisciplinar da Gestão

da Informação”, que são as áreas de produção, organização e representação, e comportamento informacional.

A gestão da informação, de acordo com Valentim *et al.* (2008, p. 187), é conceituada como

Um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento de fluxos formais (conhecimento explícito) de informação nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

As ações de gestão da informação em um contexto organizacional têm como suporte o comportamento de busca e o uso de informações dos usuários internos (servidores), nomeadamente ligados às atividades de produção, organização e representação, já mencionadas anteriormente. Essas ações também estão ligadas aos usuários externos, a partir do uso de sistemas de registros de informação, catálogos etc.

Os pontos a seguir irão agregar informações às questões já discutidas neste estudo, às experiências ligadas à gestão da informação e ao comportamento informacional refletido nos artigos produzidos pelos alunos do mestrado profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento da UFRN, visto que as necessidades informacionais são colocadas à tona, tomando como base os modelos de comportamento informacional.

4 CONTEXTO DA DISCIPLINA ESTUDO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL

A partir do objetivo maior dos órgãos públicos, que é servir à sociedade, uma ação importante para alcançar esse objetivo é ter equipes qualificadas para que possam cumprir, em diferentes escalas, a fluidez dos processos e o livre acesso à informação. Uma forma de viabilizar a qualificação se dá por meio da inserção de servidores públicos em cursos de pós-graduação. O caso retratado neste estudo diz respeito ao curso de Pós-Graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento, com base nos alunos, todos vinculados a órgãos públicos, que foram conduzidos a desenvolver percepções, avaliações e sugestões para seus ambientes de trabalho no decurso das disciplinas ministradas no referido curso, em especial, a que trata dos estudos do comportamento informacional.

Como forma de exemplificar a importância dos estudos de comportamento informacional em organizações públicas, será feita uma análise pontual de trabalhos produzidos pelos alunos da disciplina mencionada. Tomaremos como base de análise a proposta de Silva (2013) no que diz respeito ao meio ambiente, à situação e ao contexto, a partir de necessidades informacionais, bem como agregaremos à análise a utilização dos modelos de comportamento informacional apresentados nos trabalhos elaborados pelos alunos.

A referida disciplina é oferecida no Curso de Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento, pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação e do Conhecimento – PPGCI, sediado no Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. A área de concentração do PPGCI é Informação na Sociedade Contemporânea, e seu objetivo é “abordar as tendências em teorias, metodologias e práticas na Ciência da Informação. Neste

sentido, considera os problemas próprios da sociedade pós-industrial vinculados à produção, difusão, acesso e uso da informação e do conhecimento”⁷. Tem ainda como linha de pesquisa os estudos ligados à Gestão da Informação e do Conhecimento. A fundamentação para abordar tal área se justifica uma vez que

A Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações é a parte da Ciência da Informação que tem como objetivo a aplicação dos fundamentos, metodologias e práticas próprios da Ciência da Informação ao planejamento, desenho, implantação e avaliação de sistemas e unidades de informação adequadas às peculiaridades e características de cada organização e seu entorno (PPGIC, [2016?], grifo do autor)⁸.

Dentre os objetivos do curso, destacamos um que reflete o propósito em tratar de temas discutidos na formação dos alunos, que é o de “Formar profissionais e pesquisadores de alto nível capazes de aplicar os conhecimentos técnico-científicos adquiridos na solução de problemas e no desenvolvimento de produtos, processos ou serviços”⁹. Acreditamos, assim, que a partir da aquisição de novos conhecimentos é possível transformar

⁷ Informações da página do PPGIC. [2016?]. Disponível em: https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=9196. Acesso em: 12 jun. 2018.

⁸ Informações da página do PPGIC. [2016?]. Disponível em: https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=9196. Acesso em: 12 jun. 2018.

⁹ Informações colhidas na página do PPGIC. [2016?]. Disponível em: https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=9196. Acesso em: 12 jun. 2018.

positivamente um ambiente de trabalho, descobrindo novos fluxos, gerando novas ideias e retroalimentando os processos de trabalho.

A partir de então, nós nos aproximamos do ambiente informacional que resultou nessa abordagem teórica, que foi a disciplina Estudo do Comportamento Informacional (GIC0005), com 60 horas aula, componente optativo da estrutura curricular do PPGIC. A sua ementa trata dos seguintes temas:

Necessidade, busca e uso da informação no contexto organizacional. Modelos de comportamentos em relação à informação. A influência da cultura organizacional no comportamento informacional. O comportamento informacional frente às tecnologias da informação e comunicação. Competências para o uso da informação e do conhecimento para orientar a tomada de decisão¹⁰.

A disciplina tem como objetivos: compreender os fundamentos dos estudos de comportamento informacional à luz da Ciência da Informação; abordar os processos de busca, seleção/avaliação, uso e reprodução da informação em contextos organizacionais; e conhecer os principais modelos de comportamento de busca da informação. Tendo em vista esses objetivos, as aulas acontecem utilizando leituras e seminários para a absorção dos conteúdos de forma mais profunda, e tem como trabalho final a elaboração de um artigo a partir dos conteúdos apreendidos durante a disciplina.

Os alunos que cursam o mestrado são todos servidores públicos, em sua maioria pertencentes ao quadro da própria UFRN.

¹⁰ Informações colhidas na página do PPGCI. [2016?]. Disponível em: https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/programa/apresentacao.jsf?lc=pt_BR&id=9196. Acesso em: 12 jun. 2018

Além desses, há alguns outros frutos de convênios com outras universidades, e a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte. Os artigos que serão alvo das análises representam a produção de duas turmas, especificamente nos semestres 2016.2 e 2017.2.

5 MODELOS DE COMPORTAMENTO DE BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO PRESENTES NO CONTEXTO ACADÊMICO

Nesta etapa do relato, serão apresentados os resultados de uma pesquisa empírica a partir dos modelos de comportamento informacional escolhidos pelos alunos para analisarem seus ambientes de trabalho, levando em consideração suas inquietações e/ou proposições de pesquisa. De modo geral, um modelo pode ser definido como “representações simplificadas e inteligíveis do mundo, que permitem vislumbrar características essenciais de um domínio ou campo de estudo” (SAYÃO, 2001, p. 83). Para o autor, um modelo serve “fundamentalmente para comunicar alguma coisa sobre o objeto da modelagem de forma a gerar um entendimento mais completo sobre a realidade” (SAYÃO, 2001, p. 83).

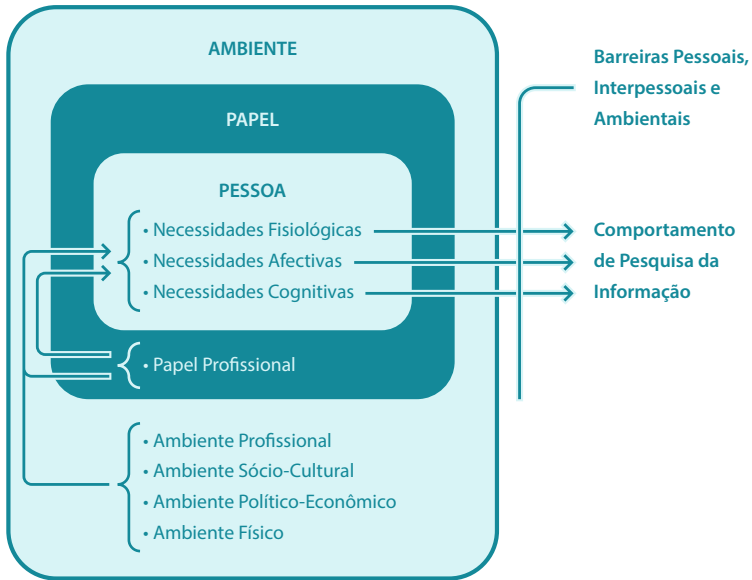
De acordo com Wilson (1981 *apud* CUNHA; AMARAL; DANTAS, 2015, p. 90), “Um modelo de usuário deve começar com o modelo de organização em que ele trabalha e com o entendimento de como isso afeta o comportamento individual na procura por informação”. Em um abrangente artigo sobre modelos e modelizações em Ciência da Informação, Silva (2010) apresenta uma proposta do modelo eLit.pt, porém, antes, faz um vasto resgate conceitual sobre modelos. Especifica o enfoque na área de Ciência da Informação, a partir do modelo do comportamento social “que

consiste em substituir a complexidade de um sistema social por um sistema simplificado (modelo) que reproduziria o essencial do precedente” (SILVA, 2010, p. 2). O autor destaca a afinidade do uso de modelos no estudo do comportamento informacional, “uma vez que há uma base quantificável e prospectiva, e seguindo o imperativo metodológico de identificação e controlo das variáveis envolvidas (desde o meio ambiente à situação, passando pelo contexto)” (SILVA, 2010, p. 3).

Muitos são os modelos que tratam do comportamento de busca e uso da informação. No entanto, com base em González Teruel (2005) e Silva (2010), foram abordados os mais citados na literatura e apresentados em sala de aula para os alunos. Além dos elencados para a disciplina, os alunos contribuíram com a apresentação de outros modelos, aumentando o leque de exposições. Assim, temos o primeiro destaque para Wilson (1981, 1987), com dois dos seus modelos (SILVA, 2010). O primeiro a ser apresentado trata da motivação para busca de informação (1981), que representa uma das primeiras intenções em estabelecer um modelo de investigação baseado nas necessidades e usos da informação.

Cunha, Amaral e Dantas (2015) fazem uma análise do modelo exposto na Figura 2, a seguir, colocando que muitos fatores interferem na busca por uma informação. Não basta ter uma necessidade afetiva ou cognitiva para iniciar o processo. Isso é caracterizado no modelo como as barreiras pessoais, interpessoais e ambientais.

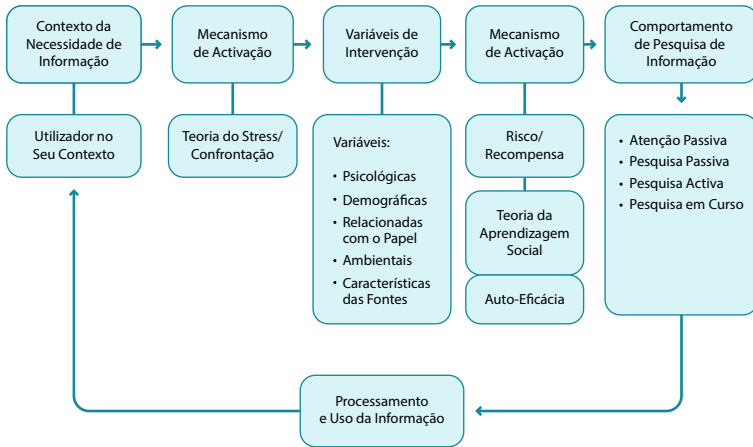
Figura 2 – Motivação para busca de informação de Wilson, 1981.



Fonte: Silva (2010).

Em 1997, Wilson admitiu que seu primeiro modelo de comportamento informacional necessitava de uma revisão e expansão, “para proporcionar um marco de referência mais efetivo para o estudo da conduta informativa” (GONZÁLEZ TERUEL, 2005, p. 100). Nesse sentido, ele propõe o modelo denominado “Comportamento de busca de informação”, conforme Figura 3.

Figura 3 – Comportamento de busca da informação – Wilson (1997)

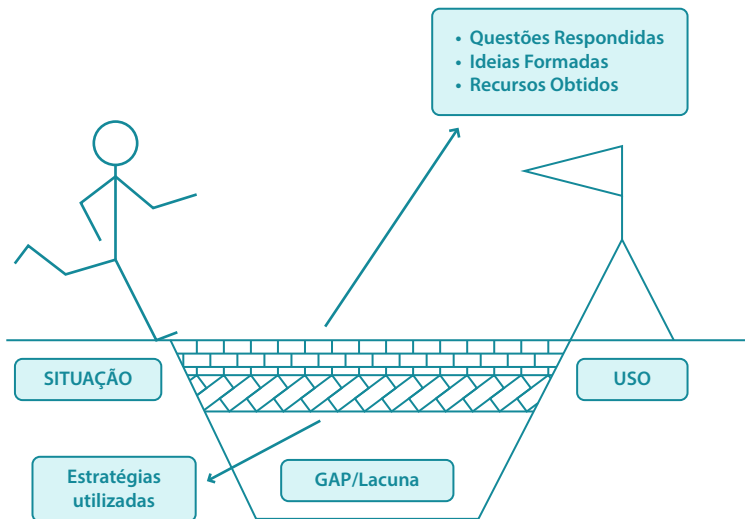


Fonte: Silva (2010).

No modelo apresentado na Figura 3, três pontos se destacam em relação ao anterior, a saber: os mecanismos de ativação, com a teoria do stress/confrontação, em que Wilson afirma que “um estado de carência de informação é uma situação de stress caracterizada pela incerteza e pela frustração” (GONZÁLEZ TERUEL, 2005, p. 101); as variáveis de intervenção, também encaradas como barreiras, que podem condicionar um posterior comportamento informacional; e por fim, outra etapa do mecanismo de ativação que é a teoria do risco/recompensa e a teoria da autoeficácia. Nesse caso, a teoria do risco/recompensa parte do pressuposto de que “se um alto risco é associado com uma alta recompensa, apenas a recompensa diminuirá o risco” (GONZÁLEZ TERUEL, 2005, p. 101). Já a teoria da autoeficácia refere-se às habilidades de uma pessoa para executar uma atividade informacional.

Na sequência, trataremos Brenda Dervin com a teoria denominada Sense-Making (1992), Figura 4, em que o conceito de necessidade de informação toma como base as mudanças próprias dos seres humanos em relação às situações cotidianas. Dessa forma, uma situação de necessidade de informação é caracterizada pela ausência de sentido ou de significado, de modo que o indivíduo deve atribuir um novo significado a cada nova lacuna de informação. A ideia que predomina é a de uma descontinuidade, um vazio cognitivo (GONZÁLEZ TERUEL, 2005).

Figura 4 – Metáfora do Sense-Making de Dervin



Fonte: Silva (2010).

O modelo a seguir (Quadro 1) é o de análise da conduta de busca de informação proposto por David Ellis em 1989. Inicialmente, o modelo foi desenhado para estudar a conduta de

busca de informação a partir de um grupo de cientistas sociais, em um contexto acadêmico. González Teruel (2005) explica que Ellis percebeu que “existem diversas características na conduta do indivíduo quando busca informação que podem construir padrões, mais ou menos generalizados e que podem ser utilizados como recomendação para o desenho e avaliação de sistemas de recuperação da informação” (GONZÁLEZ TERUEL, 2005, p. 109).

Para tanto, apresenta inicialmente um modelo contendo seis etapas, quais sejam: *starting* (começo), *chaining* (encadeamento), *browsing* (exame de visualização), *differentiating* (diferenciação), *monitoring* (acompanhamento ou vigilância) e *extracting* (extração). De acordo com Silva (2010), as características elencadas pelo autor não são consideradas etapas, e sim “aspectos comportamentais que podem manifestar-se em diversas sequências, com diferentes pessoas ou com uma só pessoa, em diversos momentos” (SILVA, 2010, p. 35). González Teruel (2005) relata que Ellis, Cox e Hall, a propósito da realização de outra pesquisa sobre o estudo da conduta de busca de informação por químicos e físicos, acrescentam mais duas características ao modelo: *verifyng* (verificação) e *ending* (finalização).

Quadro 1 – Características da conduta de busca da informação proposto por Ellis

CARACTERÍSTICA	EXEMPLO
Starting (Começo)	Identificação de fontes de interesse através de contactos pessoais
Chaining (Encadeamento)	Sequência de citações e referências no <i>Science Citation Index</i>
Browsing (Exame ou Visualização)	Revisão de sumários do <i>Current Contents</i>
Differentiating (Diferenciação)	Seleccção de referências surgidas nos <i>core journals</i> de uma disciplina
Monitoring (Acompanhamento ou Vigilância)	Subscrição de um Serviço de Difusão Selectiva
Extracting (Extração)	Busca sistemática em bibliografia especializada

Fonte: Silva (2010).

Ao analisar o modelo proposto por Ellis, Cox e Hall (1993), Wilson o redesenhou, dividindo-o em dois planos, como apontou Silva (2010, p. 35): um plano de “micro-análise de conduta de busca (começo, encadeamento, extração, verificação e fim); e outro de macro-análise da conduta em geral (exame, acompanhamento e diferenciação)”. Com o objetivo de “analisar o comportamento de busca e uso de informação por parte de indivíduos leigos na área de saúde”, Tabosa e Pinto (2016, p. 226) apresentaram as ampliações encontradas na literatura sobre modelo de Ellis. Dessa forma, acrescentam, às oito já mencionas, a personalização (relacionada à customização da informação pelo usuário) proposta por Crespo

(2005 *apud* TABOSA; PINTO, 2016); a transcrição (transcrever dados e informações) por Barros (2008 *apud* TABOSA; PINTO, 2016), e propuseram mais uma categoria, sendo ela o compartilhamento (TABOSA; PINTO, 2016).

O modelo de comportamento de busca e uso da informação, denominado por Tabosa e Pinto (2016) como modelo ampliado de Ellis, foi apresentado pelos autores com um total de onze características: inicialização, encadeamento, navegação, diferenciação, monitoramento, extração, verificação, finalização, personalização, transcrição e compartilhamento. Nessa direção, os autores justificam que

[...] se faz importante manter as atuais onze categorias do modelo ampliado de Ellis, para que ele tenha o potencial de fornecer uma visão mais abrangente da realidade sobre o comportamento informacional de quaisquer grupos e tipologias de usuários de informação em qualquer área do conhecimento (TABOSA; PINTO, 2016, p. 235).

Essa amplitude de ambientes de pesquisa foi exemplificada por Cunha, Amaral e Dantas (2016, p. 106) ao destacarem a força do modelo de Ellis “ter como base pesquisas empíricas e ter sido testado em estudos posteriores no contexto de uma empresa de engenharia”.

Na sequência de apresentação dos modelos selecionados para este estudo, temos o de processo de busca da informação ou *Information Search Processo* – ISP, proposto por Carol Kuhlthau, com base no processo construtivista – *Constructive Process Approach*. De acordo com González Teruel (2005, p. 112), nesse modelo, a busca de informação “pode ser vista como um processo de construção em que os usuários progridem desde a incerteza ao

conhecimento”. A incerteza é, portanto, um estado cognitivo que frequentemente causa ansiedade e falta de confiança.

De acordo com González Teruel (2005) e Silva (2010), o modelo de Kuhlthau (Quadro 2) é complementar ao de Ellis, e “capta os estágios, ou etapas de um processo em que é possível sublinhar a sequência de características em diversos níveis: afetivo (sentimentos), cognitivo (pensamentos) e físico (ações)” (SILVA, 2010, p. 36). É, portanto, por meio de um padrão comum que se explicam as experiências dos usuários em relação à busca por informação. Considerando os níveis afetivo, cognitivo e físico, é possível avançar nas etapas de iniciação, seleção, exploração, formulação, coleção e apresentação.

Quadro 2 – Processo de busca de informação de Kuhlthau

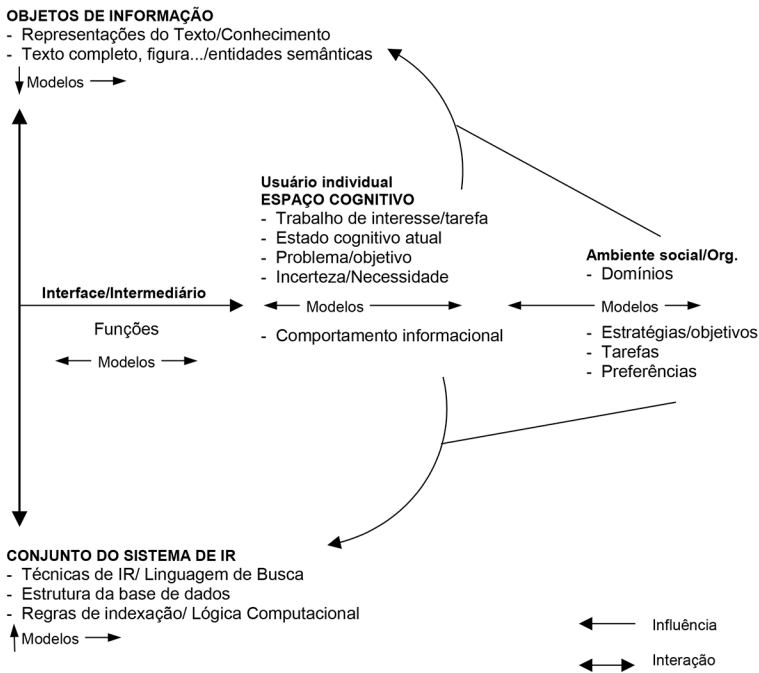
ETAPAS EN ISP	SENTIMENTOS	PENSAMENTOS	ACÇÕES	TAREFAS
1. Iniciação	Incerteza	Consideração geral do problema informativo a resolver	Busca de informação básica	Reconhecer
2. Selecção	Optimismo	Consideração dos interesses pessoais e dos requisitos do projecto		Identificar
3. Exploração	Confusão, frustração, dúvida	Busca do possível foco do projecto	Busca de informação exhaustiva	Investigar
4. Formulação	Clareza	Busca da perspectiva final que se dará ao projecto		Formular
5. Colecção	Orientação	Incremento do interesse	Busca de informação precisa	Recolher
6. Apresentação	Satisfação	Assunção dos aspectos-alvo de busca		Completar

Fonte: Silva (2010).

Há, na literatura, a comparação entre os modelos de Ellis (1989) e o de Kulthau (1991), a partir da visão de Wilson (GONZÁLEZ TERUEL, 2005; CUNHA; AMARAL; DANTAS, 2016). Nessa comparação, destaca-se que a maior diferença é que no modelo de Ellis há uma liberdade de seguir ou não a sequência dos elementos de comportamento (entre o começo e a extração), enquanto que Kulthau estabelece uma sequência crescente entre as etapas de início até a apresentação.

A seguir (Figura 5), teremos o modelo cognitivo do processo de recuperação da informação de Ingwersen (2002). De acordo com Garcia (2007), esse modelo “concentra-se em identificar os processos de cognição que podem ocorrer em todos os elementos de processamento de informação envolvidos” (GARCIA, 2007, p. 107). O autor explica ainda que Ingwersen “traz o sistema de recuperação da informação dentro de seu modelo, sugerindo que um modelo amplo de comportamento de busca de informação deve incluir o sistema que aponte aos objetos informacionais que podem ser de interesse ao pesquisador/usuário” (GARCIA, 2007, p. 107).

Figura 5 – Modelo cognitivo do processo de recuperação da informação de Ingwersen



Fonte: Garcia (2007).

No modelo da Figura 5, há um panorama global de representação do processo de recuperação da informação. Garcia (2007) assinala que as variáveis propostas por Ingwersen abrangem o ambiente social, o sistema de recuperação da informação, os objetos informacionais, o intermediário e o usuário.

Por fim, no espaço cognitivo, dedicado ao usuário individual, Ingwersen o divide em quatro componentes: necessidade de informação; espaço do problema; estado cognitivo atual e domínio de interesse/tarefa de trabalho. Assim,

A necessidade de informação é caracterizada pela habilidade de um usuário expressar especificamente o que ele gostaria de recuperar, de um sistema de informação, durante uma busca em particular.

Já o espaço do problema é definido em termos da incerteza do usuário com respeito à sua busca. Pode ser pensado como a lacuna entre o que o usuário conhece (estado cognitivo atual) e sua habilidade para expressar uma necessidade de informação.

O estado cognitivo atual é definido como o que um usuário conhece (ou pelo menos pensa que sabe) em um determinado ponto no tempo, e é caracterizado pela certeza de tal conhecimento.

Por fim, o domínio do interesse/tarefa de trabalho é o conjunto de fatores sociais e ambientais nos quais um usuário busca informação. Estes fatores tendem a ser naturalmente estáticos, de acordo com Ingwersen (2002). Exemplos são projetos como as dissertações ou 'papers' que requerem pesquisas de base e ambientes sociais como universidades e/ou faculdades (GARCIA, 2007, p. 111).

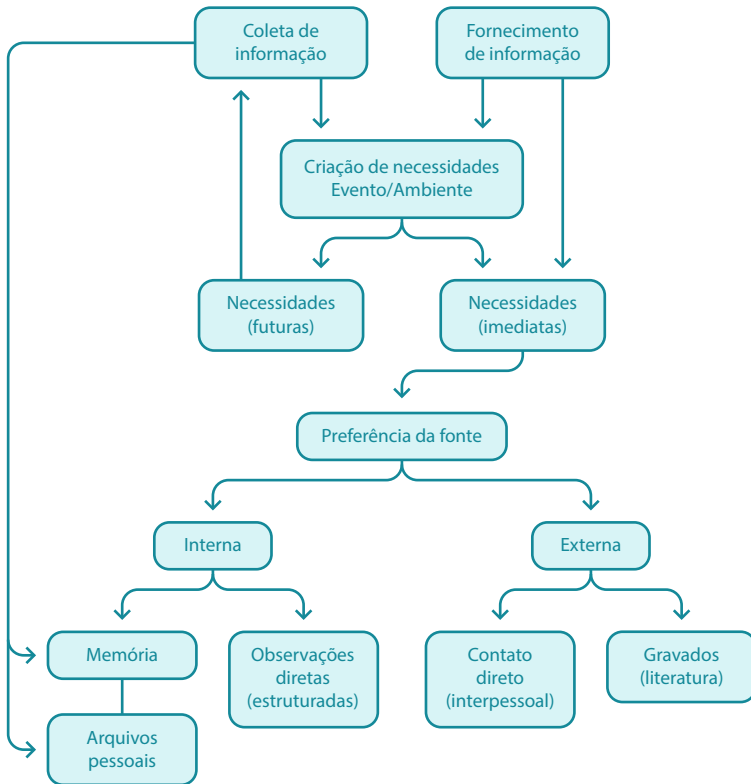
A proposta é que, no modelo, haja uma fluidez entre todos os elementos que compõem um sistema de recuperação da informação, por meio das suas estruturas cognitivas e das transformações ocorridas no processo.

Na sequência, traremos de forma mais sucinta os modelos relacionados ao comportamento informacional que surgiram como alternativa de uso nos trabalhos finais dos alunos. Desse modo, abordaremos os três últimos modelos relacionados ao comportamento informacional, que são: o de procura por informação (KRIKELAS, 1983), o de busca de informação por profissionais (LECKIE; PETTIGREW; SYLVAIN, 1996) e o de Choo (2003).

O modelo de procura por informação (Figura 6), proposto por Krikelas, em 1983, é simples, com setas em uma só direção e sem retroalimentação dos fluxos (CUNHA; AMARAL; DANTAS, 2015). A incerteza é um ponto motivador da procura por informação, seja na mente da própria pessoa, seja na de outras, e duas ações dão início ao processo de busca: coleta e fornecimento de informação.

Quando surge uma necessidade de informação, os indivíduos buscam fontes de acordo com suas preferências. Teruel (2005) define que as fontes internas são aquelas armazenadas na memória ou nos arquivos pessoais formados na coleta de informações, ou ainda a partir de observações diretas do indivíduo. Já as fontes externas são as informações registradas, ou pessoas como fonte de informação. Para Krikelas, o modelo deve ser adaptado a toda situação do cotidiano e não é exclusivo a profissões. Os indivíduos são, em relação à difusão de informação, receptores e também disseminadores de informação.

Figura 6 – Modelo de procura por informação – Krikelas (1983)



Fonte: Cunha, Amaral e Dantas (2015).

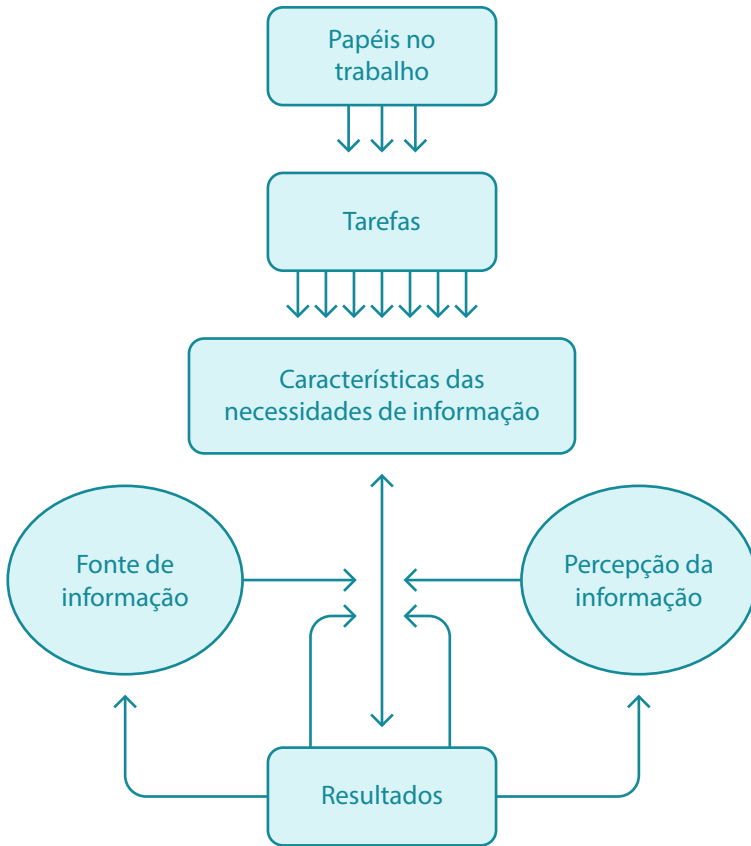
Já o modelo apresentado por Leckie, Pettigrew e Sylvain (Figura 7), em 1996, assemelha-se ao proposto por Krikelas. Contudo, o foco principal são os profissionais. Esse modelo surgiu a partir de estudos dos hábitos informativos de engenheiros, advogados e de profissionais de saúde (enfermeiros, médicos e dentistas). Depois de testado amplamente, os autores concluíram que é possível adaptá-lo a qualquer profissão.

De acordo com Cunha, Amaral e Dantas (2015, p. 123), o modelo inclui “o contexto, frequência, previsibilidade, importância e complexidade da situação da necessidade. Sua ênfase está nos fatos da vida no trabalho, crenças e atitudes”. Essa característica clara do modelo torna-o limitado a profissões, distanciando-o da informação cotidiana.

A esse respeito, destacamos um dos tópicos mencionados por Teruel (2005, p. 123) ao citar Leckie, Pettigrew e Sylvain (1996) sobre a utilidade do modelo:

Puede servir de marco de referencia para diseñar estudios de la conducta informativa de los profesionales de tal manera que cada uno de los aspectos están lo suficientemente delimitados como para guiar la obtención y análisis de datos empíricos.

Figura 7 – Modelo de busca de informação de profissionais – Leckie, Pettigrew e Sylvain (1996)



Fonte: Cunha, Amaral e Dantas (2015).

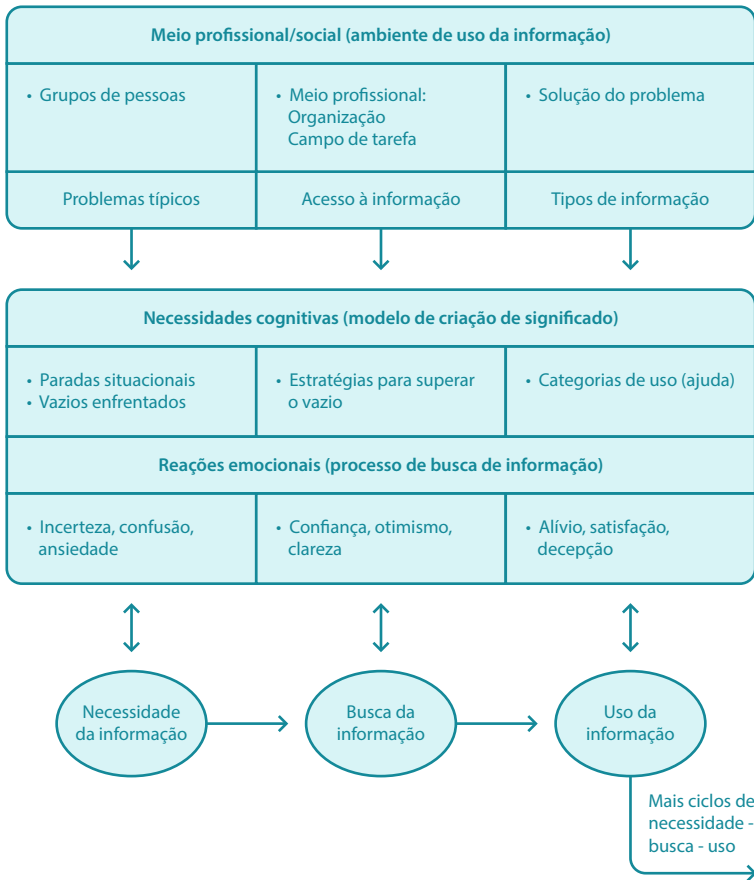
Por fim, temos o modelo de uso da informação (Figura 8), de Choo (2003). Nele, as necessidades de informação são divididas em necessidades cognitivas, reações emocionais e dimensões situacionais. De acordo com Cunha, Amaral e Dantas (2015, p. 131), “A necessidade de informação é filtrada pelos diversos níveis de

consciência do indivíduo, do visceral ao consciente e ao formal”. A necessidade é, portanto, o ponto inicial de um comportamento voltado para a busca de informação.

De forma sucinta, para Costa, Silva e Ramalho (2009, p. 13), três propriedades da busca e do uso da informação são destacadas no modelo de Choo (2003):

a) o uso da informação é estabelecido a partir do significado que o indivíduo lhe impõe, à luz de suas estruturas emocionais e cognitivas; b) o uso da informação é situacional. O indivíduo faz parte de um meio, profissional ou social, que afeta, diretamente, suas escolhas para o uso da informação e c) o uso da informação é dinâmico, interagindo com os elementos cognitivos, emocionais e situacionais do ambiente, que impulsionam o processo de busca da informação, modificando a percepção do indivíduo em relação ao papel de informação e os critérios pelos quais a informação é julgada sob um dado assunto.

Figura 8 – Modelo de uso da informação de Choo (2003)



Fonte: Cunha, Amaral e Dantas (2015).

Após a exposição dos modelos, inicialmente apresentados em sala de aula, ou sugeridos pelos próprios alunos, parte-se para a análise dos artigos sobre comportamento informacional, sob dois pontos de vista: um explícito, que diz respeito aos modelos

de comportamento informacional; e um implícito, sobre a relação deles com o meio ambiente informacional, a situação e o contexto presentes nos relatos.

6 ANÁLISE DO MEIO AMBIENTE, DA SITUAÇÃO, DO CONTEXTO E MODELOS DE COMPORTAMENTO DE BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO

Como forma de ilustrar o uso de modelos de comportamento informacional em ambientes organizacionais, iremos identificar os objetivos traçados e os modelos escolhidos para viabilizar seu alcance, presentes nos trabalhos acadêmicos dos alunos da disciplina Estudo do Comportamento Informacional. A princípio, o meio ambiente que envolve as situações e os contextos é representado pelo Estado do Rio Grande do Norte, principalmente no seu aspecto político, social e cultural. Em se tratando do contexto, são todos organizacionais, formais, referentes à área de educação, no caso da UFRN e também referente ao poder legislativo, exemplificado pela Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte.

No entanto, há de se fazer uma subdivisão em relação à UFRN, percebendo esta como um megacontexto, tendo em vista os diversos contextos para o desenvolvimento das ações infocomunicacionais, representados por centros acadêmicos (Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, Centro de Ciências Exatas e da Terra – CCET, Centro de Biociências – CB, Centro de Educação – CE, Centro de Ciências da Saúde – CCS), Pró-Reitoria de Graduação – Prograd, Hospital Universitário Onofre Lopes

– HUOL, Biblioteca Central Zila Mamede – BCZM representada pelo Laboratório de Acessibilidade e Bibliotecas Setoriais pertencentes aos centros acadêmicos já mencionados, além do Setor de Revisão da Secretaria de Educação a Distância – SEDIS e do Museu Câmara Cascudo, todos pertencentes à UFRN.

Identificados o meio ambiente e os contextos relacionados à disciplina Estudo do Comportamento Informacional, importante se faz sinalizar as situações atribuídas por cada aluno no decorrer da disciplina. Entendendo que “cada contexto orgânico compreende um número ilimitado de situações e é dentro destas que se desenrolam as atitudes e as necessidades comportamentais dos sujeitos face à informação” (DELTCI); vamos relacionar os contextos às situações retratadas nos artigos da disciplina, representados pelos objetivos de cada um. A partir dos objetivos traçados, um ou mais modelos de comportamento informacional foram usados para refletir de forma diagnóstica sobre as situações cotidianas ligadas aos contextos organizacionais.

Para facilitar a visualização, a relação entre contexto, situação e modelo será descrita no Quadro 3, separadamente entre os semestres 2016.2 e 2017.2.

Quadro 3 – Relação entre meio ambiente, contexto, situação e modelo – turma 2016.2

Meio Ambiente	Contexto	Situação	Modelo
Rio Grande do Norte	UFRN – Revisão de literatura/Estudo teórico	Comparar dois modelos de busca de informação	<i>Informations Search Process-ISP</i> de Carol Kuhlthau e Modelo de conduta de busca da informação de Ellis
Rio Grande do Norte	UFRN – Revisão de literatura/Estudo teórico	Demonstrar como a transferência de informação é considerada em modelos de comportamento informacional	Modelo de comportamento informacional de Wilson (1981) e Modelo de procura por informações de Krikelas (1983)
Rio Grande do Norte	UFRN – Hospital Universitário Onofre Lopes	Analisar o comportamento informacional dos gestores da Gerência Administrativa do Hospital Universitário Onofre Lopes	Modelo de conduta de busca da informação ampliado de David Ellis
Rio Grande do Norte	UFRN – Secretaria de Educação a Distância – SEDIS	Analisar como os profissionais do Setor de Revisão da SEDIS buscam informações para dar qualidade à produção do material didático	<i>Informations Search Process-ISP</i> de Carol Kuhlthau e o Modelo de construção de sentido Brenda Dervin
Rio Grande do Norte	UFRN – Centro de Ciências Exatas e da Terra – CCET e Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC	Analisar a necessidade informacional sobre orçamento dos gestores do Centro de Ciências Exatas e da Terra – CCET	Modelo de uso da informação proposto por Choo (2003)

Rio Grande do Norte	UFRN – TV Universitária da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (TVU/UFRN)	Analisar o comportamento informacional dos estudantes de comunicação que atuam como bolsistas da redação de jornalismo da TVU/Notícias	Modelo de conduta de busca da informação ampliado David Ellis
Rio Grande do Norte	UFRN – Laboratório de Acessibilidade (LA)	Estudar o comportamento informacional do estudante com Necessidades Educação Especiais (NEE)	Modelo <i>Sense-Making</i> de Brenda Dervin
Rio Grande do Norte	UFRN – Museu Câmara Cascudo	Análise do comportamento de necessidade, busca e uso de informação dos usuários que lidam com as informações sobre a Coleção de Etnologia do Museu Câmara Cascudo	Modelo de conduta de busca da informação ampliado David Ellis
Rio Grande do Norte	UFRN-Biblioteca Setorial CCSA e Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas-SIGAA	Conhecer as necessidades informacionais e lacunas percebidas pelos usuários durante a indicação de material informacional para compras no SIGAA	Modelo <i>Sense-Making</i> de Brenda Dervin
Rio Grande do Norte	UFRN- Coordenação do Curso de Pedagogia Presencial do Centro de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Analisar o comportamento informacional dos alunos de Pedagogia Presencial, evidenciando as necessidades de informação sobre o estágio não obrigatório e as fontes de busca utilizadas	Modelo <i>Sense-Making</i> de Brenda Dervin

Rio Grande do Norte	UFRN-Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas-SIGAA	Comportamento informacional de alunos de graduação no portal discente do SIGAA da UFRN	Modelo de comportamento informacional de Wilson (1981)
Rio Grande do Norte	UFRN-Biblioteca Setorial do Centro de Biociências	Analisar o comportamento informacional dos usuários em relação à necessidade, à busca e ao uso das fontes de informações	Modelo <i>Sense-Making</i> de Brenda Dervin

Fonte: elaborado pelos autores.

Os trabalhos da disciplina Estudo do Comportamento Informacional referente à turma 2016.2 refletiram, a partir da análise feita, situações relacionadas ao ambiente organizacional aliando a isso suas inquietações, ou ainda estudos teóricos voltados à temática de investigação no mestrado. Nesse sentido, é possível perceber, no Quadro 3, que todos os ambientes organizacionais pertencem ao Estado do Rio Grande do Norte. Em relação ao contexto organizacional, referem-se à UFRN, independentemente de ocuparem o espaço dentro ou fora do campus central. As funções representadas por cada contexto variam, desde bibliotecas, hospital universitário, centros acadêmicos, programas de notícias, sistemas automatizados de gestão acadêmica ou administrativo, museu, programa de notícias via internet, além de estudos teóricos.

A escolha do modelo teve ligação direta com as situações apresentadas, refletidas nos objetivos a ser alcançados. O que ficou claro a partir das situações explicitadas foi a valorização das pessoas que usam os recursos infocomunicacionais nos ambientes e contextos descritos, a partir de alertas diagnósticos em busca de resolução de problemas. Para tanto, recorreram-se

aos modelos de comportamento informacional para moldar o percurso a ser percorrido.

Em ordem decrescente, apresentaremos os modelos mais utilizados pelos alunos durante a elaboração de suas pesquisas. O primeiro deles é o de Brenda Dervin, com o modelo de construção de sentido ou *sense-making* no qual houve cinco ocorrências. As situações eleitas foram todas testadas por meio de pesquisa empírica, utilizando questionário como instrumento de coleta de informações. Lacuna informacional, necessidade de uso e busca por informação foram as questões mais investigadas.

Em seguida, o modelo de conduta de busca de informação de David Ellis foi escolhido por quatro alunos para alcançar os objetivos traçados. Na pesquisa empírica, observação participante e aplicação de questionário foram os instrumentos utilizados para obter informações condizentes com as etapas características do modelo de Ellis. Por se adequar a vários tipos de situação, é possível perceber que os contextos de aplicação do modelo de Ellis variaram bastante, sendo aplicado a gestores em um hospital universitário, a estudantes de jornalismo, a pesquisadores de museu universitário, ou até mesmo como estudo comparativo entre modelos.

Na sequência, temos o modelo ISP de Carol Kulhthau escolhido por dois alunos para refletir sobre contextos específicos. O primeiro relacionado à busca de informação para dar qualidade a materiais didáticos, levando em consideração os níveis afetivo, cognitivo e físico (em uma visão comparativa com o modelo *sense-making* de Dervin); e o outro uso foi em uma abordagem teórica também comparativa, mas, dessa vez, com o modelo de conduta de busca de Ellis.

A prática de juntar dois modelos para refletir sobre uma situação foi percebida em três trabalhos ao todo, sendo eles os dois casos anteriormente descritos e mais um em que foi usado o

modelo de comportamento informacional de Wilson, comparado ou complementado com o modelo de procura por informação proposto por Krikelas. Ao tratar da transferência de informação, o aluno justificou um estudo comparativo entre os modelos de Wilson e Krikelas, uma vez que em ambos apresentam a transferência de informação como uma etapa, mesmo que, para Krikelas, surja de forma implícita.

Por fim, temos a representação do modelo de uso da informação proposto por Choo (2003) para analisar o comportamento de uso da informação por gestores, a partir de um portal administrativo. Na continuidade da pesquisa, vejamos o Quadro 4 relacionado à turma 2017.2.

Quadro 4 – Relação entre meio ambiente, contexto, situação e modelo – turma 2017.2

Meio Ambiente	Contexto	Situação	Modelo
Rio Grande do Norte	UFRN –Hospital Universitário Onofre Lopes – HUOL	Descrever o comportamento informacional dos profissionais farmacêuticos de modo a compreender como realizam a busca da informação e a aplicação no cotidiano de seu trabalho	Modelo de busca de informações de profissionais – Leckie <i>et al.</i> (1996)
Rio Grande do Norte	UFRN –Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde/ BS/CCS	Identificar o comportamento informacional dos usuários na busca da informação em bases de dados	Modelo de comportamento informacional de Wilson (1981)
Rio Grande do Norte	UFRN – Cursos de pós-graduação de Educação e Engenharia de Produção	Como os alunos suprem a lacuna informacional quanto à normalização de seus trabalhos acadêmicos	Contexto de procura por informação de Wilson (1981)

Rio Grande do Norte	UFRN – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos –SIPAC	Necessidades informacionais de servidores técnico administrativos no que tange à área de Processos da aba Protocolo, do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC	Modelo de comportamento informacional de Wilson (1981)
Rio Grande do Norte	UFRN –Assessoria Técnica da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)	Identificar lacunas informacionais (gaps) nos procedimentos de busca e uso da informação pelos servidores da Assessoria Técnica da PROGRAD no atendimento de demandas de acesso à informação	Modelo <i>Sense-Making</i> de Brenda Dervin
Rio Grande do Norte	UFRN –Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi (Facisa) Campus Natal e Santa Cruz	Analisar o nível de embargo pelos alunos na Biblioteca Digital de Monografia entre a Facisa e o campus Natal	Modelo de necessidade e procura por informação de Wilson
Rio Grande do Norte Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte – AL/RN	Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte AL/RN – Coordenadoria de Recursos Humanos	Identificar a existência de barreiras na busca e no uso de informações	Modelo de comportamento informacional de Wilson com as categorias do modelo de David Ellis

Fonte: elaborado pelos autores.

Usando a mesma forma de análise, é possível perceber, no Quadro 4, um número menor de pesquisas, o que é condizente com o tamanho da turma). Em relação ao meio ambiente organizacional, permanece o mesmo meio ambiente, no caso, o Rio Grande do Norte; e em relação ao contexto organizacional, apenas um não pertence à UFRN, mas à Assembleia Legislativa,

sendo esse o cenário para o desenvolvimento da pesquisa. Os contextos pertencentes à UFRN variam, com representação do hospital universitário, das bibliotecas setoriais, do sistema integrado de administração, patrimônio e contratos, da Pró-reitoria de Graduação e da Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi.

Há uma predominância de estudos que utilizaram o modelo de comportamento informacional proposto por Wilson para suas investigações. As pesquisas envolvem o comportamento informacional dos usuários de biblioteca especializada no uso de base de dados; lacuna informacional de alunos de pós-graduação em relação à normalização de trabalhos acadêmicos; necessidades informacionais de servidores técnico-administrativos no uso do SIPAC; necessidade de procura por informação, a partir de um situação específica de embargo de monografias, dificultando, assim, o livre acesso às informações produzidas; e, por fim, a identificação de barreiras na busca e no uso de informações.

Outro modelo usado foi o *sense-making*, de Brenda Dervin, para a identificação de lacunas informacionais de servidores públicos. A metodologia utilizada foi a pesquisa documental a fim de identificar demandas informacionais e, em seguida, realizar análise de casos com base em amostras, utilizando as etapas do modelo (situação, lacuna informacional (gap)/estratégias utilizadas, e uso da informação).

O modelo de David Ellis foi escolhido, com o de Wilson, para identificar a existência de barreiras na busca e no uso de informações por servidores públicos. A metodologia aplicada recorreu ao discurso do sujeito coletivo, como forma de obter uma representatividade da categoria de sujeitos, nomeadamente os servidores da coordenação de recursos humanos da Assembleia Legislativa. Para tanto, recorreu-se a entrevistas, à luz das etapas atualizadas do modelo de Ellis.

Por fim, temos mais uma representação do hospital universitário, a partir da adoção do modelo de busca de informações de profissionais proposto por Leckie *et al.* (1996). A situação destacada se relaciona ao comportamento de busca e uso da informação dos profissionais farmacêuticos no cotidiano de seu trabalho. O modelo escolhido é restrito a profissionais e tem como principal foco a representação do comportamento informacional no cotidiano do trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao resgatar o objetivo inicial desta discussão, percebemos que nos debruçar sob estudos de comportamento informacional em contextos organizacionais é um passo importante para incorporar práticas de gestão da informação no cotidiano organizacional. Nesse processo, diferentes situações informacionais foram apresentadas, desfiando em cada linha de ligação entre elas ações infocomunicacionais que afetam o desenvolvimento organizacional, seja a partir de usuários externos no uso de sistemas ou na base de dados, seja na organicidade das instituições, a partir dos fluxos desenvolvidos pelos sujeitos que compõem a organização.

Se formos resgatar a definição de Silva (2013, p. 24) sobre comportamento informacional, temos como sendo “o modo de ser, ou de reagir, de uma pessoa, ou de um grupo, numa determinada situação e contexto, impelido por necessidades induzidas ou espontâneas, no que toca exclusivamente à busca, seleção e uso da informação”, e entendendo que o meio ambiente condiciona e envolve os contextos e as situações, é possível perceber que eles foram bem definidos e reconhecidos pelos alunos como passos

importantes para investigar necessidades, usos e busca de informação como parte natural de toda organização.

A informação, independentemente dos contextos e das limitações, como apresentada por Capurro e Hjørland (2007), é compreendida pelas situações evidenciadas na análise dos artigos dos alunos da disciplina Estudo do Comportamento Informacional. Foi percebido ainda o sentido de organicidade como uma ação consciente, que ocorre em contextos orgânicos formais. Os trabalhos refletiram, em maior ou menor escala, questões que abordavam fluxos informacionais, transferência de informação, lacunas informacionais e comportamento de busca e uso de informações de acordo com os seus contextos organizacionais. A prática de gestão de informação, aliada à percepção de que o usuário – seja interno, seja externo à organização – é peça fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, mostrou que independentemente dos contextos revelados, houve a internalização das práticas informacionais como elemento comum a todas as organizações.

Isso posto, acreditamos que as organizações que investem na educação continuada de seus servidores, enriquecem muito além de dividendos explícitos. Nesse caso, viabilizam por meio de seus servidores, o alcance do objetivo fim de toda organização pública, que é servir à sociedade com qualidade e respeito. O exercício de analisar os artigos dos alunos da disciplina Estudo do Comportamento Informacional, à luz de conceitos-chave das áreas de Gestão da Informação e Comportamento Informacional, mostrou que é possível introduzir, no âmbito organizacional público, ações de reflexão sobre as práticas laborais a partir da valorização do recurso “informação” no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

CALVA GONZÁLEZ, J. J. **Las necesidades de la información: fundamentos teóricos y métodos**. México: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2006. 286p.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/54/47>. Acesso em: 13 jun. 2018.

CARVALHO, E. L. de; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do conselho de administração da UEL, **Informação e Informação**, v. 7, n. 2, p. 103-133, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1703/1454>. Acesso em: 10 jun. 2018.

CAVALCANTE, L. de F. B.; VALENTIM, M. L. P. Relações entre modelos mentais e comportamento informacional. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 157-169.

COSTA, L. F.; SILVA, A. C. P.; RAMALHO, F. A. (re)visitando os estudos de usuário: entre a “tradição” e o “alternativo”. **DataGramZero**, v. 10, n. 4, p. A03-0, 2009. Disponível em: <http://www.brappci.inf.br/v/a/8248>. Acesso em: 9 jul. 2018.

CUNHA, M. B.; AMARAL, S. A. do; DANTAS, E. B. **Manual de estudo de usuários da informação**. São Paulo: Atlas, 2015. 448p.

GARCIA, R. M. **Modelos de comportamento de busca de informação**: contribuições para a Organização da Informação. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília. 2007.

GONZÁLEZ TERUEL, A. **Los estudios de necesidades y uso de la información**: fundamentos y perspectivas actuales. Gojón: Ediciones Tréa, 2005. 181p.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 29 maio 2018.

SAYÃO, L. F. Modelos teóricos em ciência da informação – abstração e método científico. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 82-91, jan./abr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a10v30n1.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2018.

SILVA, A. M. da. Ciência da informação e comportamento informacional: enquadramento epistemológico do estudo das necessidades de busca, seleção e uso. **Prisma.com**, n. 21, 2013. Disponível em: <http://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/1945/3195> Acesso em: 14 jun. 2018.

SILVA, A. M. da. Modelos e modelizações em Ciência da Informação: o modelo eLit.pt e a investigação em literacia informacional. **Prisma.com**, n. 13, 2010. Disponível em: <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/785> Acesso em: 14 jun. 2018.

TABOSA, H. R.; PINTO, V. B. Caracterização do comportamento de busca e uso de informação na área de saúde: o modelo de Ellis aplicado ao estudo do comportamento informacional de pacientes. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 26, n. 2, p. 225-238, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/28583/16215> Acesso em: 12 jun. 2018.

TOGNOLI, N. A informação no contexto arquivístico: uma discussão a partir dos conceitos de informação-como-coisa e informação orgânica. **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 113-122, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/8/7> Acesso em: 30 maio 2018.

VALENTIM, M. (org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282p.

VALENTIN, M. L. P. *et al.* Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, p. 184-198, jan./abr., 2008. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/165/406> Acesso em: 5 jun. 2018.

GESTÃO DO CONHECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES EM REDE: ANÁLISE DAS FERRAMENTAS E PRÁTICAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES/EBSERH

Pedro da Rocha Souza (peterocha@hotmail.com)
Daniel de Araújo Martins (danielmartins@ufrnet.br)

1 INTRODUÇÃO

O Governo Federal, por meio da Lei N° 12.550/2011, instituiu a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) com a finalidade de gerenciar os hospitais universitários brasileiros buscando modernizar sua gestão. Nesse contexto de criação da EBSERH, situa-se o Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL), que a partir de 29 de agosto de 2013, após assinatura de Termo de Adesão e Contrato firmado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), foi integrado à rede EBSERH (SELA; GREATTI, 2014).

Nesse cenário de modernização administrativa e de reestruturação dos hospitais universitários, é provável que seja relevante

o uso da Gestão do Conhecimento como estratégia para elevar o nível de maturidade da gestão, aprimorando seu desempenho organizacional. A esse respeito, Fresneda *et al.* (2007, p. 11) afirmam que “a utilização da Gestão do Conhecimento no setor público é uma estratégia de um novo caminho para melhorar o desempenho e para melhorar o relacionamento interno e externo das organizações desse setor”.

Nesse sentido, diversas instituições públicas brasileiras consideram a Gestão do Conhecimento (uso de ferramentas e práticas de GC) como temática significativa e aspecto estratégico para aprimorar sua gestão organizacional. Diante dessa perspectiva de utilização da Gestão do Conhecimento, diversas ferramentas e práticas podem ser empregadas na gestão organizacional, traduzindo-se em impactos positivos para competitividade, contribuindo para que ocorram resultados favoráveis, tanto em organizações privadas quanto nas públicas. Assim, o HUOL, como entidade pública, pode se beneficiar do uso dessas ferramentas e práticas de GC.

Com a inclusão de novas práticas de gestão, de sistemas de informação e de contratação de pessoas, sabe-se que mudanças de diversos matizes foram promovidas na rede de hospitais da EBSEH. É possível que, em meio a essas mudanças, práticas e ferramentas de GC tenham sido incorporadas ao cotidiano organizacional. Porém, o uso da Gestão do Conhecimento nessas instituições hospitalares (da EBSEH) ainda é desconhecido, principalmente, quando são levadas em consideração as mudanças promovidas após a adesão à EBSEH. Um ponto importante a ser analisado é saber se tais práticas e ferramentas de GC estão sendo introduzidas, formalmente, nos hospitais da rede por meio de políticas e planos voltados ao desenvolvimento do conhecimento organizacional. Portanto, por não se compreender exatamente como as ferramentas e práticas vêm

sendo empregadas no hospital, nem o seu grau de formalidade e de institucionalização, o presente estudo buscou analisar as ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento empregadas no HUOL, a partir da sua adesão à EBSEH.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Há uma extensa literatura sobre Gestão do Conhecimento nas organizações, temática que se assenta em estratégias, ferramentas, processos e práticas com o propósito de criar padrões, normas, ambientes de capacitação, de compartilhamento de conhecimento, em suma, propostas que possam ser empregadas no planejamento das ações de GC. Existem muitos modelos e arcabouços teóricos criados para explicar como o conhecimento é constituído dentro das organizações, cabendo aos gestores decidir quais se adequam melhor às suas necessidades organizacionais.

Independentemente do setor de atuação, as organizações devem, necessariamente, no processo de formalização de iniciativas relacionadas à GC ou de implantação de modelos de Gestão do Conhecimento, ponderar as particularidades de seu ambiente, a fim de desenvolver adequadas e oportunas intervenções. Nesse processo, devem ser considerados o comportamento informacional dos indivíduos em relação ao conhecimento, a cultura organizacional da empresa, bem como as forças que estão envolvidas na criação desse conhecimento.

A Gestão do Conhecimento é compreendida como um conjunto de processos que envolve aquisição, geração, codificação, uso e do conhecimento. Pode ser considerada como um processo formal, pelo qual a organização produz riqueza a partir do seu conhecimento agregado ou capital intelectual. Assim, essa riqueza

gerada seria produzida quando a organização utiliza o conhecimento das pessoas para inovar e desenvolver processos e produtos mais eficazes (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; ANGELONI, 2008).

Nessa conjuntura, entendemos a Gestão do Conhecimento como uma abordagem que contempla um portfólio de metodologias disposto de maneira planejada, correlacionado, empregado de forma habitual para cada caso concreto, baseado nas tecnologias de informação e comunicação vigentes que auxiliam os gestores públicos e servidores públicos na criação, na coleta, na sistematização, na transferência e no compartilhamento de conhecimentos. Tal perspectiva pode melhorar os fluxos de informação e conhecimento, proporcionando suporte à tomada de decisão tanto de gestores como de colaboradores no seu cotidiano laboral.

2.1 FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O uso de ferramentas, práticas e iniciativas em Gestão do Conhecimento produz impactos positivos para competitividade de organizações, assim como pode contribuir, decisivamente, para que ocorram resultados financeiros favoráveis. Do mesmo modo, tais ferramentas podem potencializar o desempenho das organizações e melhorar seus resultados das atividades voltados para Gestão do Conhecimento, sendo, muitas vezes, fator crítico de sucesso para qualquer iniciativa nessa temática.

De acordo com Coombs, Hull e Peltu (2000), as práticas de GC abrangem diversas atividades, bem como procedimentos, técnicas e sistemas que possibilitam uma rápida e prática implementação da GC nas organizações. Igualmente, podem ajudar

uma empresa a adotar medidas práticas para melhorar sua capacidade de resposta ao romper com as restrições tradicionais sobre a inovação causada pela cultura e história de uma empresa (COOMBS; HULL; PELTU, 2000).

Para Soltero (2003, p. 84), o uso de ferramentas ou de sistemas de gestão do conhecimento “melhora a precisão, o seguimento, a exatidão, a retro-alimentação e a revisão muito mais que os componentes humanos normalmente envolvidos na memória organizacional”. Por sua vez, Dalkir (2005) apresenta uma visão geral das ferramentas de Gestão do Conhecimento, que são, frequentemente, tratadas como “caixas pretas” (ou seja, os dados são inseridos e o conhecimento é transformado “magicamente” para os usuários). Com efeito, para a devida implementação da Gestão do Conhecimento, é necessário o emprego de uma ampla gama de ferramentas. Tais práticas são usadas, principalmente, para facilitar a comunicação, a colaboração e a gestão de conteúdo melhorando a captura, a partilha, a divulgação e a aplicação do conhecimento.

Dalkir (2005) aponta uma vasta gama de técnicas de Gestão de Conhecimento que pode ser utilizada para apoiar a partilha e a difusão de conhecimentos, bem como para a aquisição de conhecimento e sua aplicação. Ressalta-se que muitas ferramentas e técnicas são emprestadas de outras disciplinas e outras são específicas da Gestão do Conhecimento. Recomenda-se que todas elas precisam ser misturadas e combinadas de forma adequada. Além disso, a escolha das ferramentas a ser incluídas no conjunto de ferramentas na Gestão do Conhecimento deve estar alinhada com a estratégia empresarial global da organização.

Gaspar *et al.* (2012) verificam que as práticas de Gestão do Conhecimento têm mais influência na eficácia organizacional do que as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação

voltadas a essa finalidade, conforme a opinião dos indivíduos inquiridos. Um resultado importante a ser frisado é que tanto as práticas quanto as ferramentas voltadas à Gestão do Conhecimento influenciam na eficácia organizacional da empresa, segundo os respondentes da pesquisa. Ou seja, as práticas de GC contribuem de forma mais direta para a eficácia organizacional, conforme a opinião dos indivíduos indagados.

Batista e Quandt (2015) realizaram extenso estudo com o objetivo de avaliar as percepções de gestores quanto ao estágio de implantação e ao alcance pretendido dentro da organização de diversas práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento. Os autores classificam as práticas em três categorias: relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos, que facilitam a transferência; à disseminação; e ao compartilhamento de informações e conhecimento. Há outras práticas ligadas especialmente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. Por fim, há as que se baseiam em tecnologia servindo de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração. O Quadro 1, a seguir, apresenta um resumo sobre as ferramentas e práticas de GC identificadas na revisão de literatura.

Quadro 1 – Ferramentas e práticas de GC
identificadas na revisão de literatura

Ferramentas e práticas de GC encontradas na revisão de literatura	Autor considerado
Portais/intranets/extranets	Silva e Pinho Neto, 2014
Repositório Institucional/Digital	Costa e Leite, 2006
Fóruns presenciais e virtuais	Oliveira, 2011
Comunidades de Práticas	Takimoto, 2012; Fukunaga, 2015
<i>Coaching e Mentoring</i>	Batista e Quandt, 2015
Banco de Talentos	Romani e Borszcz, 2001
<i>Benchmarking</i>	Costa, 2008
Sistema de Gestão por competências	Batista e Quandt, 2015
Gestão Eletrônica de Documentos	Batista e Quandt, 2015
Lições Aprendidas	Batista e Quandt, 2015

Fonte: elaboração própria (2017).

Dessa forma, considerando as ferramentas e práticas de GC já elencadas, foi elaborado um instrumento de referência para análise, no contexto do HUOL, sob gestão da EBSEH.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem de pesquisa foi qualitativa, com enfoque descritivo no que se refere aos objetivos, sendo adotada a estratégia do estudo de caso. A coleta de dados foi realizada mediante entrevistas semiestruturadas realizadas junto à alta gerência do Huol (num total de 15 entrevistados), sendo gravadas e transcritas.

No processo de análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo preconizada por Bardin (2011).

A amostra foi selecionada com base na amostragem teórica proposta por Flick (2009), que não considera critérios e técnicas habituais de amostragem estatística, nem delimita seu tamanho previamente. À vista disso, foram considerados os gestores do Huol, uma vez que esses sujeitos estão posicionados nos níveis estratégicos da organização, sendo responsáveis pelas políticas e diretrizes do hospital, inclusive na área da Gestão do Conhecimento. Ademais, essa opção foi adotada porque se acredita que tais gerentes estão mais próximos dos núcleos estratégicos da rede EBSEH, de onde emanam as políticas e estratégias estabelecidas para GC.

Portanto, foram indagados os seguintes gestores: o superintendente, os três gerentes – Gerente Administrativo, Gerente de Ensino e Pesquisa, e Gerente de Atenção à Saúde; bem como os chefes das sete divisões do hospital: Gestão do Cuidado, Apoio Diagnóstico e Terapêutico, Enfermagem; Divisão Administrativa Financeira, Logística e Infraestrutura Hospitalar e, por fim, de Gestão de Pessoas. Consideraram-se também os seguintes integrantes do staff da superintendência do hospital: Ouvidora, chefe da Unidade de Planejamento, Auditor, chefe do Setor Jurídico e a chefe do Setor de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação. Não foi possível entrevistar o chefe da Divisão Médica, em virtude de sua agenda adversa durante o período da coleta de dados, bem como pelo fato de o gestor ter usufruído de férias nesse ínterim.

O roteiro de entrevista foi criado com base no levantamento realizado no referencial teórico, reconhecendo-se as ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento mais evidenciadas na literatura contemporânea. No processo de análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo preconizada por Bardin

(2011). Tal técnica é usada para análise de comunicação em massa e tem como objetivo decodificar mensagens manifestas, latentes e ocultas capturadas em diferentes documentos. Nesse sentido, assume como diretriz o fato de que os documentos refletem as atitudes e crenças das pessoas e instituições que os produzem, assim como atitudes e crenças de seus receptores (BARDIN, 2011).

Após leitura e análise das entrevistas, realizou-se uma varredura transversal com a intenção de classificar os dados de acordo com os temas previamente estabelecidos no roteiro de entrevista. No decorrer da análise, foram aproveitadas as contribuições de cada um dos inquiridos, a fim de identificar similaridades, complementaridades e distinções entre as diversidades de percepções dos entrevistados. Ademais, houve empenho no sentido de agrupar e evidenciar as opiniões dos entrevistados de acordo com as perguntas elaboradas e não com o respondente.

Obviamente, é possível encontrar comentários de mais de um respondente para a mesma temática (pergunta) analisada. Portanto, esta análise foi feita com base nos temas sugeridos no roteiro de entrevista, bem como nos que emergiram dos próprios dados. Certamente, tais temas possuem estrita relação com os objetivos específicos, representando um esforço de operacionalizá-los e atingi-los. Ainda assim, as temáticas também possuem ligação com a problemática de pesquisa e com a revisão de literatura constituída.

Os conteúdos das entrevistas foram categorizados tentando classificá-los de acordo com as ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento mais evidenciadas na revisão da literatura realizada. Assim, as categorias de análise também emergiram no decorrer da análise das entrevistas e foram identificadas pelo seu sentido no contexto da transcrição e interpretação dos dados.

Como parâmetro para apresentação dos resultados, utilizou-se uma divisão em tópicos com base numa investigação de

aspecto geral, relacionada ao nível de institucionalização da Gestão do Conhecimento no HUOL, conforme roteiro de entrevista. Logo em seguida, o balizamento dos dados ocorreu de acordo com ferramentas e práticas de GC encontradas na revisão de literatura.

As transcrições foram feitas de forma literal, tentando-se preservar ao máximo as características da língua falada. As entrevistas aconteceram no período de 15 a 21 de março de 2017. Foram realizadas 15 entrevistas, cada uma durou cerca de 45 minutos, totalizando, aproximadamente, 11 horas e 46 minutos de áudio. Com a permissão dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas por aplicativo Gravador de Voz Avançado®.

Após a finalização da coleta de dados, o pesquisador escutou os áudios e transcreveu pessoalmente as entrevistas. Nessa fase, foram adotadas as regras de transcrição propostas por Flick (2009). A transcrição dos áudios totalizou o número de 170 páginas.

No próximo tópico, serão abordados os resultados da pesquisa, nos quais serão destacados trechos das entrevistas. Para tanto, estabelecemos as legendas: “E” para “entrevistador” e “EP” para entrevistado.

4 RESULTADOS

Inicialmente, buscou-se identificar o nível de compreensão que os respondentes possuíam em relação ao tema Gestão do Conhecimento. De modo geral, constatou-se que os 15 entrevistados desconheciam a temática, não apresentando familiaridade com o assunto. Os 15 entrevistados realizavam associações desse tema com outras áreas de conhecimento como a gestão em si, as

metodologias ativas, a gestão de processos, a gestão de pessoas, a gestão de talentos, entre outros, conforme trecho transcrito abaixo:

E: O senhor já ouviu falar em algum tipo de ferramenta ou prática de Gestão do Conhecimento?

EP: Não, não. É a primeira vez que vejo essa palavra Gestão do Conhecimento... Gestão da Informação, Gestão de Processos, Gestão do Conhecimento eu tô querendo chegar... é isso mesmo Gestão do Conhecimento não sei se é, fluxo de nossos processos assistenciais, se são processos administrativos, mecanismos de controle dos processos que a gente tem, se é garantia de assistência que a gente tem que é atividade fim do hospital (GERENTE DE ATENÇÃO À SAÚDE).

EP: [...] Gestão de Talentos a gente tem trabalhado isso. O talento pra mim é uma coisa mais global, o conhecimento é mais específico. Você tem de fazer a Gestão de Conhecimento, tem uma relação com talentos, mas é uma coisa mais direcionada. Porque o talento pra mim ele é mais amplo, tá mais relacionado à competência. O conhecimento não; conhecimento mesmo, né? A aplicação desse conhecimento à gestão, à instituição, como é que se pode institucional isso, como é que pode gerenciar isso, os objetivos institucionais [...] (CHEFE DA DIVISÃO DE GESTÃO DE PESSOAS).

EP: [...] Ééé... A Gestão do Conhecimento Ééé ele é importante, porque o funcionário... ele tem o conhecimento dos processos, das informações, das melhorias, da sua prática do dia a dia. O conhecimento tá com ele, o problema é que: quando esse funcionário, essa pessoa, esse funcionário sai

da instituição por algum motivo, o conhecimento ele se perde, então a Gestão do Conhecimento, a importância da Gestão do Conhecimento entra dentro desse contexto. O funcionário ele não fica pra sempre mas a instituição fica [...] (CHEFE DA UNIDADE DE PLANEJAMENTO).

Quanto à existência de objetivos de GC presentes no planejamento estratégico, pode-se destacar que a maioria dos respondentes disse que deve haver objetivos relacionados à Gestão do Conhecimento presentes na estratégia do hospital. Entretanto, os entrevistados não souberam explicitá-los ou dizer se realmente estão declarados na estratégia.

Possivelmente, isso aconteceu porque muitos deles não conheciam ou tinham familiaridade com o assunto pesquisado, isso pode dificultar a constatação. Esse desconhecimento pode ocorrer também porque eles não conheçam profundamente os objetivos do planejamento estratégico da instituição, conforme excerto a seguir:

E: Ok, a senhora sabe dizer se existe algum objetivo de gestão do conhecimento que esteja presente no planejamento estratégico do HUOL?

EP: Bom, como eu não tenho conhecimento do que seja Gestão do Conhecimento, eu já ouvi falar e a gente tem, vamos dizer assim, diretrizes com relação à Gestão da Informação... que na Gestão da Informação, uma das metas é instituir a questão dos protocolos. Porque os protocolos, eles ratificam as condutas que vão ser usadas em cada situação e possibilitam que todos que tão envolvidos naquela assistência, tenham conhecimento. Eu não sei se gestão da informação e gestão do conhecimento

chegam, se aproximam (CHEFE DA DIVISÃO DE GESTÃO DO CUIDADO).

E: Você sabe dizer se existe algum objetivo de gestão do conhecimento presente no planejamento estratégico do hospital, do HUOL?

EP: (Curta pausa) Se existe algo já relacionado que se valha da Gestão do Conhecimento?

E: Dentro do planejamento estratégico, alguma referência, algo relacionado...

EP: HUUUUUUUU (dúvida) Não sei te dizer, assim a gente até tem contato sabe? Com o plano diretor estratégico, mas não sei se te falar a correlação. Acho que mais também porque eu não conheço o termo (CHEFE DO SETOR JURÍDICO).

E: Ok. Você sabe dizer se existem objetivos de gestão do conhecimento presentes no planejamento estratégico do hospital universitário?

EP: Também não sei informar não. [Algum tipo de objetivo relacionado à Gestão do Conhecimento?] Assim fica difícil pra mim fazer esse relação com o objetivo e Gestão do Conhecimento. Ainda é muito... não explorei tanto. Mas atualmente deve ter muito, faço menção que tenha algo puxado ao conhecimento, à informação. Tem muitas ferramentas de trabalho (CHEFE DA DIVISÃO DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA).

Quanto à existência de algum departamento, colaborador ou setor que esteja encarregado com questões ligadas à Gestão do Conhecimento, a maioria dos entrevistados não conseguiu

relacionar esse tipo de atribuição a um setor em específico, na estrutura organizacional do HUOL. Alguns respondentes conferiram tais atribuições ou à Assessoria de Planejamento da Superintendência ou ao Núcleo de Educação Permanente, setor ligado à Divisão de Gestão de Pessoas.

E: Aqui no HUOL, professor, o senhor sabe dizer se existe algum departamento/setor/colaborador que seja responsável por atividades diretamente relacionadas à Gestão do Conhecimento?

EP: Não... na realidade essa... essa forma de fazer, ela é muito mais decorrente da proatividade das pessoas (GERENTE DE ATENÇÃO À SAÚDE).

E: Tá ok. O senhor sabe dizer se existe algum departamento, setor ou colaborador que seja responsável por atividades relacionadas diretamente à Gestão do Conhecimento?

EP: Não, não sei (CHEFE DA DIVISÃO DE APOIO DIAGNÓSTICO E TERAPÊUTICO).

E: Tá ok. O senhor sabe dizer se existe algum departamento, setor ou colaborador que seja responsável por atividades relacionadas diretamente à Gestão do Conhecimento?

EP: Não, não sei (CHEFE DA DIVISÃO DE APOIO DIAGNÓSTICO E TERAPÊUTICO).

E: Ok. Você sabe dizer se existe algum departamento/setor/colaborador que seja responsável por atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento aqui no hospital?

EP: Nós aqui da Gerência utilizamos o Núcleo de Educação Permanente que é o nosso parceiro (GERENTE DE ENSINO E PESQUISA).

E: Muito bem. Aqui no HUOL, existe algum departamento/setor/colaborador que seja responsável por atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento?

EP: Olhe hoje a área que trabalha essa parte de Gestão do Conhecimento, desenvolvimento, capacitação, educação, é a unidade de desenvolvimento de pessoas. E também no nível mais operacional, a gente tem o NEP que é Núcleo de Educação Permanente. Eu acho que as duas coisas têm objetivos muito parecidos. A gente tá parecido com um grupo de trabalho (CHEFE DA DIVISÃO DE GESTÃO DE PESSOAS).

Dessa forma, depreende-se que existe essa ambiguidade quanto ao setor responsável pela GC do hospital, em virtude de ainda não haver uma política de Gestão do Conhecimento estabelecida para essa instituição. Assim, acredita-se que esse fato gera certa confusão para os entrevistados, posto que não há unidade organizacional que se encarregue de atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento.

Talvez, seja pertinente que tal temática comece a ser discutida pela governança do hospital, sendo inserida na pauta nas reuniões, a fim de que seja formalizada como iniciativa ou política. Certamente, os setores citados (Unidade de Planejamento e Núcleo de Educação Permanente) seriam unidades parceiras, e poderiam participar da construção dessa política de Gestão do Conhecimento.

Percebeu-se, ainda, que existe um ambiente propício para formalização de uma política de GC, uma vez que boa parte dos entrevistados concorda que a Gestão do Conhecimento é matéria

relevante para aprimorar a gestão da organização como um todo. No entanto, colheu-se um dado controverso: apesar de, em sua maioria, não compreenderem perfeitamente ou não possuírem contato anterior com a temática Gestão do Conhecimento, eles consideram importante a implementação de ferramentas de GC.

E: Tudo bem. No caso o senhor considera a implantação de ferramentas de Gestão do Conhecimento uma prioridade?

EP: Eu acho importante. Porque tudo que você pensa dentro da organização em termos de conhecimento, é um pensar institucional, deve ser um pensar de você atingir objetivos institucionais (CHEFE DA DIVISÃO DE GESTÃO DE PESSOAS).

E: A senhora consideraria a implantação de ferramentas ou técnicas de Gestão do Conhecimento importante, uma prioridade?

EP: Prioridade eu não sei se seria o termo, mas importante com certeza. Inclusive até pra que nós mesmos possamos introduzir isso nos nossos processos de trabalho (OUVIDORA).

Face ao exposto, os quinze entrevistados aparentam compreender pouco sobre o assunto, bem como tiveram dificuldades em apontar as ferramentas ou práticas de Gestão do Conhecimento que possivelmente estivessem em uso no HUOL. No geral, acreditam que não existem ferramentas ou práticas de GC sendo empregadas no seu cotidiano.

Ainda assim, quando se sentiram seguros para indicar algum tipo de iniciativa que entendam como ferramenta ou prática de Gestão do Conhecimento, os respondentes se restringem aos

sistemas informatizados usados pelos colaboradores do hospital: portal Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Compras – SIPAC (sistema herdado da gestão UFRN), Aplicativo de Gestão para Hospitais Universitários – AGHU (sistema novo instituído pela EBSEH); ou citam o Banco de Talentos, que ainda é um projeto incipiente.

E: Existe alguma aqui no HUOL sendo utilizada?

EP: Tem o AGHU, temos o MV, a gente tem o SIPAC da parte administrativa e financeira. A gente tem o SIGP ou sistema de RH que é da parte de administração de pessoal e folha de pagamento. E tem um monte de ferramentas isoladas aí tipo: PARTS pra parte de imagem e outras ferramentas menos institucionais (AUDITOR).

E: No caso, há alguma ferramenta ou prática Gestão do Conhecimento que você tenha ciência de ser aplicada atualmente no HUOL?

EP: Bom, a gente tem... portal? A gente considera isso como ferramenta? [Sim.] A gente tem a intranet que não é uma coisa específica do hospital é da rede, foi criada pela empresa. Então a gente tem a intranet, tem o próprio portal específico do hospital, né? A gente tem... algumas iniciativas na área de gestão de pessoas na avaliação por competência, na área de TI, assim mais voltado (inaudível) a gente tem não sei se isso pode ser considerado uma ferramenta, Pedro, mas a gente tem um sistema informática que é da rede e que facilita o tráfego de informações, e que toda rede tem conhecimento (GERENTE ADMINISTRATIVA).

Considerando os trechos destacados, de acordo com os respondentes, infere-se que a Gestão do Conhecimento ainda é pouco difundida na organização em estudo. Constatou-se que os entrevistados tinham pouquíssima familiaridade com a matéria, não havia correlação da temática com os objetivos estratégicos da organização, nem estava definido um setor/departamento ou colaborador a quem sejam atribuídas atividades relacionadas diretamente à Gestão do Conhecimento.

No que se refere à existência de sistemas informatizados sendo utilizados na organização, todos os quinze entrevistados admitiram a utilização desse tipo de ferramenta para o desenvolvimento de suas tarefas cotidianas. Eles citaram vários sistemas, para as mais diversas atividades e finalidades.

E: [...] Aqui no HUOL, existem sistemas informatizados como portais, intranet e extranets sendo utilizados atualmente pelos colaboradores?

EP: Temos. Eu sei assim, no âmbito assistencial estão sendo utilizados dois sistemas: o MV que era o mais antigo que é uma ferramenta contratada. É decorrente de um contrato, uma empresa privada que gerencia. E o AGHU que foi desenvolvido pela EBSEH, esses dois no assistencial. E a EBSEH também desenvolveu o SIG/EBSEH que é onde a gente faz a abertura dos processos e a tramitação. E também tem sido utilizado o SIPAC, né? A UFRN se não me engano cedeu a utilização do SIPAC pra gerencia a questão administrativa de contratos (CHEFE DO SETOR JURÍDICO).

E: [...] Como o senhor já disse, existem sistemas informatizados sendo utilizados tais como portais, intranet e

extranets pelos colaboradores? O senhor acredita que seja importante para gestão?

EP: Temos o sistema de informação próprio que é o AGHU (Aplicativo de Gestão dos Hospitais Universitários) que hoje é usado nos hospitais universitários. Na verdade, o termo certo é o AGHUSE, que é uma versão mais atualizada, que é aplicativo público, sendo desenvolvido pela EBSEERH. [Ele é voltado pra área assistencial?] Ele é voltado pra área assistencial, com possibilidade de criar módulos administrativos. É um protocolo, sistema de informação público que tem como o objetivo dar a todos os hospitais a mesma linguagem, podendo se comunicar, por isso se criou a AGHU (GERENTE DE ATENÇÃO À SAÚDE).

Dessa forma, constatou-se que o HUOL está passando por uma fase de transição com relação à utilização de seus sistemas informatizados. O uso do sistema SIPAC ainda ocorre, provavelmente, em virtude da ligação do HUOL à UFRN. O SIPAC abrange as funções administrativas e o MV complementa as atividades assistenciais e hospitalares restantes. Foi citado também o Sistema Integrado de Gestão da EBSEERH (SIG/EBSEERH), o qual é fruto da nova parceria do HUOL/UFRN com a EBSEERH, constituído para se transformar em um único sistema, englobando os outros acima citados.

EP: Tem, tem. Temos dois, do meu conhecimento. Na verdade, temos três: SIPAC, SIG/EBSEERH e o MV. E: Esse MV? [É o software específico pra gestão de hospitais.] No caso, eles “convivem”? **EP:** Cada um com seu pedaço. O SIPAC ainda é fruto da ligação do HUOL com a UFRN. Porque o SIPAC fazia a parte administrativa e o MV

cobre a parte hospitalar que faltava. E o SIG/EBSERH já é fruto da nova parceria do HUOL com a EBSEBRH. E que o SIG/ESEBRH vem pra fazer o preenchimento pra tornar, transformar num sistema só (CHEFE DA DIVISÃO DE LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA).

No excerto a seguir, o superintendente do hospital esclarece esse processo de mudança:

Nós temos um sistema de gerenciamento da área assistencial que é o chamado AGHU que é o aplicativo de gestão pra os hospitais universitários. [...] Na área administrativa, fica a desejar, pois a EBSEBRH até então não fez nenhum sistema específico, ainda hoje a gente usa o SIPAC da universidade por não ter um sistema da própria EBSEBRH. Como não tinha um sistema nessa área até hoje a gente usa. O ano passado se tentou substituir o SIPAC junto à EBSEBRH pra ela desenvolver um sistema próprio, o SIG que é um sistema de informação gerencial, nome aleatório ainda. O hospital como já tinha alguma experiência de utilização de um sistema de informação pra área administrativa começou a auxiliar e colaborar pra desenvolvimento de um sistema, mas isso também não caminhou. Hoje, estamos no meio termo, só temos o sistema de informação pra área assistencial (SUPERINTENDENTE).

No que tange à utilização de repositório digital, a maioria dos entrevistados declarou que não dispõe de tal ferramenta em sua prática cotidiana na instituição em estudo. Boa parte deles, aparentemente, nem conhece esse tipo de banco de dados ou, ao que tudo indica, não entendia perfeitamente suas características.

Em várias entrevistas, houve a necessidade de explicar o que é a ferramenta, seus objetivos e suas funcionalidades.

E: O senhor sabe dizer se existe algum repositório digital sendo utilizado aqui no HUOL? [...]

E: O senhor acha que seria interessante?

EP: Claro que sim, se pudéssemos ter acesso a artigos mais voltados para o dia a dia. Nós dar alguma luz sobre alguma dificuldade pontual. [Ver como é que os setores estão trabalhando, produzindo...] Sim e em relação a artigos na literatura que pudesse colaborar na nossa prática diária, né? Nós somos atividades hospitalar, vivemos uma prática objetiva, muito forte, então faz parte da atividade hospitalar, essa atividade muito intensa e prática se nós pudéssemos ter alguns... alguns artigos científicos para consulta aqui mesmo ou para discussão num ambiente interno do hospital acho que colaboraria muito com as atividades (CHEFE DA DIVISÃO DE APOIO E DIAGNÓSTICO TERAPÊUTICO).

E: Ok. Existe algum repositório digital formalmente instituído, aqui no HUOL? Um espaço onde o colaborador se pudesse, por exemplo, inserir uma dissertação de mestrado dele ou uma especialização, um artigo que ele fez uma capacitação que ele pudesse colocar lá pra compartilhar aquele conhecimento que ele obteve com aquele curso.

EP: Não que eu saiba. Caso haja, Irami é a pessoa mais... assim outras pessoas poderão saber, eu não saberia dizer. Mas caso haja Irami é a pessoa que lhe informaria melhor.

E: A senhora acha válido?

EP: Com certeza, porque os trabalhos que foram produzidos, especialmente se forem relacionados ao hospital, fundamental que tenha. Facilita outras pesquisas que se queira fazer. Mas ele vai saber lhe dizer isso (OUVIDORA).

E: Existe algum repositório digital formalmente instituído aqui no HUOL?

EP: O que?

E: Repositório digital...

EP: O que é Repositório digital? **E:** Seria um espaço em que os colaboradores pudessem inserir trabalhos científicos, quando eles voltassem de capacitações pudessem colocar relatórios.

EP: Eu acho que não existe não. O que existe hoje disponível pra os usuários que eu saiba são esses dois sistemas e que cada equipe tem um acesso já com suas áreas de ação (CHEFE DA DIVISÃO DE GESTÃO DO CUIDADO).

E: Ok, Neuma. Existe algum repositório digital formalmente instituído aqui no HUOL? **EP:** Não entendi, Pedro.

E: O repositório seria um espaço, ambiente que pudesse compartilhar informações, inserir trabalhos pesquisas acadêmicas. Por exemplo, um trabalho de mestrado digamos você poderia colocar lá, uma capacitação fora poderia ser inserida, criar um relatório e inserir lá.

EP: Não eu acho que essa prática não está desenvolvida na instituição não. Porque realmente a gente falta, a devolutiva dessas atividades é feita através de apresentação local com as pessoas presentes. (CHEFE DA DIVISÃO DE ENFERMAGEM).

Aparentemente, a prática denominada Fóruns Presenciais ou virtuais é a mais adequadamente utilizada e disseminada na organização pesquisada. Pode-se afirmar que esse tipo de prática apresenta um nível satisfatório de adoção, posto que todos os respondentes participaram de algum tipo de fórum ou até lideram um, tanto de forma presencial como virtual. No entanto, esses fóruns são utilizados, principalmente, para discutir temáticas ligadas à área assistencial. Ao que parece, os fóruns, tanto virtuais como presenciais, são mais utilizados na área de assistência do que na administrativa.

E: Aqui no HUOL, são utilizados fóruns presenciais e virtuais?

EP: Sim são. Nós somos ligados a Rede Universitária de Telemedicina. Então nós temos aqui uma área no terceiro andar, um andar acima desse, a RUTE – Rede Universitária de Telemedicina. Então não é incomum que a gente tenha até defesa de tese, sem falar em outras formas que pode ser feito através desses fóruns virtuais, né? Com a EBSERH o hospital avançou muito pra utilizar videoconferências, então evita muito de a gente ir à Brasília quando são coisas que a gente pode resolver virtualmente. Então é muito comum, aqui por exemplos, várias salas dos hospitais são equipadas com equipamentos com teleconferência (SUPERINTENDENTE).

E: Beleza. Aqui no HUOL, existem fóruns presenciais ou virtuais?

EP: Sim, a gente tem através da Telesaúde, da Gerência de Ensino, comandada pelo professor Diniz, na RUTE (Rede Universitária de Telemedicina), a gente tem os 14

SIGs. A sigla não diz muito mas são grupos de interesse em determinado assunto. Você tem SIGs relacionados à formação de preceptores em saúde, SIGs em pediatria, SIG em cirurgia, SIGs em cirurgia buco-maxilo-facial. [Então são vários profissionais discutindo um assunto só?] Sim, são vários profissionais discutindo um assunto só em diferentes áreas e eles agendam previamente a sala da RUTE. E se comunicam com outros hospitais através da RUTE (GERENTE DE ENSINO E PESQUISA).

As comunidades de práticas e do conhecimento são empregadas em vários âmbitos do hospital. Segundo os respondentes, foi possível constatar que são utilizadas em nível satisfatório. Contudo, acredita-se que esse tipo de prática não está claramente definida com essa nomenclatura para os gestores e, provavelmente, ocorre o mesmo com os demais colaboradores.

E: Ok. O senhor sabe dizer se existe alguma Comunidade de Prática ou do Conhecimento?

EP: Aqui no hospital existem essas discussões. Mas virtualmente eu não sei. Aqui nós temos as discussões internas sobre esses assuntos temáticos.

E: Mas é formalizado isso? [Com ata de reunião?] É sistemático?

EP: Assim na minha divisão nós temos discussões. Temos programas específicos. Programas específicos que geram (tosse) discussões no grande grupo envolvido. Então não existe assim um calendário prévio, estabelecido. Mas à medida que nós vamos tendo novos desafios a gente vai criando um cronograma

de trabalho (CHEFE DA DIVISÃO DE APOIO E DIAGNÓSTICO TERAPÊUTICO).

E: No caso, a gente tem uma ferramenta chamada Comunidade de Prática, mas é mais informal e seria interdisciplinar. Aqui no HUOL, tem esse tipo de grupo organizado, interdisciplinar que se discuta algum assunto específico?

EP: Não a gente tem muita comissão, núcleo interdisciplinar que se discutem alguns assuntos. Por exemplo, essa semana se tá discutindo a questão de Segurança do paciente. Participa administrativo e também os assistenciais. Se discute sobre isso, tem GT, grupos de trabalho presenciais, chamam de um nome de grupo de comunicação, grupo da cirurgia segura, se dividem dessa maneira e fazem essas discussões. O próprio NEP é usado aqui dentro (CHEFE DA DIVISÃO DE APOIO E DIAGNÓSTICO TERAPÊUTICO).

Práticas como *mentoring* e *coaching* não são utilizadas na instituição pesquisada. A Gerente Administrativa e o chefe da divisão de Gestão de Pessoas são resolutivos ao afirmar que, na área administrativa do hospital, não são empregadas essas duas práticas. Atendo-se estritamente à prática do *coaching*, nenhum dos entrevistados se pronunciou com certeza sobre o emprego dessa prática no seu dia a dia.

E: No HUOL, são usadas técnicas de *coaching* e *mentoring*?

EP: Não.

E: Nenhuma das duas? Tem algum tutor formalmente designado?

EP: Eu acho que não. A não ser que a gente for pensar na “academia” (área acadêmica), se a gente transportar isso para a área da residência, por exemplo. Nós temos a residência médica e a residência multiprofissional. Então, todas as pessoas que estão no hospital teoricamente são tutores, preceptores da residência, dependendo da área de atuação. Eu não posso ser tutor de alguém que faz enfermagem, eu não posso. Mas qualquer enfermeiro, qualquer um, é para preceptor. Isso é mais presente na área acadêmica. E aí, você vai ver isso na Gerência de Ensino, mas na Gerência Administrativa não existe essa prática (GERENTE ADMINISTRATIVA).

E: Me diga uma coisa, no HUOL, são usadas as técnicas como *coaching* ou *mentoring*? **EP:** [...] Rapaz eu acho que muito pouco... muito pouco.

E: Você lembra que na universidade tem a tutoria dos três anos? Entrevistado: Lembro, lembro disso aí... aqui na rede EBSEH acho que tá muito embrionário isso. Só tem o GDC que é feito imediatamente pelo seu superior, então... e que o feedback ainda é muito pouco. Você faz a avaliação, você avalia o colaborador dizendo quais as metas e os objetivos que ele não cumpriu e não tem um monitoramento eficaz daquilo ali. [É mais voltado pra avaliação momentânea ali?] Isso. Como ele pode melhorar, o que é que eu posso fazer pra ajudar também, porque só não depende do colaborador. E eu acho que tá muito embrionário isso aí (CHEFE DA DIVISÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA).

Depreende-se que o *benchmarking* é amplamente utilizado na organização pesquisada, mas de forma assistemática e desalinhada com os objetivos estratégicos da organização. Em vários momentos

dos discursos, até mesmo quando não perguntados diretamente, os respondentes mencionaram o uso das “melhores práticas”. Aparentemente, os gestores conhecem razoavelmente o conceito da prática e a utilizam no seu cotidiano laboral. No entanto, eles o fazem sem considerar o processo formal de *benchmarking*.

E: O senhor sabe dizer se aqui é utilizado o *benchmarking*?
Aqui no hospital o pessoal utiliza?

EP: Na realidade, são situações... são termos que a gente traz da gestão que tá trazendo pra assistência ...eu só posso melhorar se eu tiver um parâmetro, tem de olhar, sair do canto, ver como o vizinho tá. Tem de ver como eu vou mudar, as pessoas de outros hospitais, [Os melhores vizinhos] Sim o que os melhores vizinhos estão fazendo pra eu puder fazer minha crítica. A gente já percebe isso em quase todas as chefias, pra ver como faz nessa situação uma inquietação, reflexo que eles estão desenvolvendo atribuições e práticas próprias. As respostas puxando a responsabilidade de fazer. E: Mas o senhor acha que é sistemático?

EP: Não ... Não, é pessoal ... é pessoalizado ... cada um tá fazendo isso ... a gente vai fazer agora em março, nós vamos fazer um curso que inclusive Daniel vai ser nosso instrutor (GERENTE DE ATENÇÃO À SAÚDE).

E: Você conhece a ferramenta chamada *benchmarking*, melhores práticas? Aqui no hospital é utilizado?

EP: Sim, de um modo geral, Pedro... informalmente nós utilizamos por diversas vezes o estudo de melhores práticas em conversas com colegas daqui do mercado

local, colegas do próprio serviço que tem experiência lá fora aqui dentro também, encontros ou cursos com colegas de fora.

E: Mas formalmente não?

EP: Não, não existe uma definição formal sobre isso. [Acha que seria interessante?] Claro que sim, claro (CHEFE DA DIVISÃO DE APOIO E DIAGNÓSTICO TERAPÊUTICO).

Quando indagados sobre a existência de um Sistema de Gestão por Competências, os entrevistados reportaram o uso de um tipo de ferramenta chamada GDC (Gestão de Desempenho por Competências). Relataram que essa ferramenta consiste no uso de planilhas no Excel, com as quais se faz um cálculo com base em metas estabelecidas.

De acordo com a responsável pelo setor de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação, o GDC funciona da seguinte forma: inicialmente, traçam-se metas ponderadas para o ano seguinte, de forma individual e coletiva, com as equipes de trabalho. Logo em seguida, firma-se um acordo com os subordinados. No final do ano de avaliação, revisa-se a planilha (meramente no programa Excel), identificando-se o nível de cumprimento da meta, com a presença do colaborador que está sendo avaliado na ocasião, momento em que ele pode discordar da avaliação.

Ainda consoante à assessora de gestão de processos e TI, normalmente, são estipuladas metas quantitativas, as quais são pactuadas entre o colaborador e a chefia imediata, originando, então, um indicador do conhecimento em relação à tarefa adquirida, realizada. Assim, dependendo do índice de avaliação, o funcionário pode ser indicado para algum treinamento.

Ainda nesse sentido, o superintendente relata que o GDC foi um sistema desenvolvido pela sede e enviado para as filiais. Seu preenchimento é feito em planilhas, que geram um *score* de pontuação para aquele funcionário. Dependendo da pontuação alcançada pelo colaborador, o sistema “já indica o nível de necessidade que você tem e qual o nível de capacitação que você precisaria”, de acordo com o gestor.

O superintendente acrescentou que o servidor, em determinado momento, responde a uma autoavaliação inclusiva e também é avaliado pelo chefe imediato. Desse modo, faz-se um ajuste de desempenho, alinhando as expectativas e as metas atingidas. Após o alinhamento com o superior imediato, o sistema indica o que é necessário que o funcionário realize em termos de capacitação em alguma área.

No entanto, considerando-se as entrevistas cedidas pelo chefe da Divisão de Gestão de Pessoas e pela chefe do Setor Jurídico, entende-se que a ferramenta GDC não se configura como um sistema propriamente dito. Constatamos que o GDC, aparentemente, está mais para um processo de preenchimento de planilhas no Excel do que para o uso de um sistema que possibilite a geração de relatórios gerenciais. O GDC é um “sistema” de planilhas interligadas, nas quais se inserem as notas de avaliação de desempenho dos funcionários, sendo gerado um *score* final para cada colaborador e equipe respectiva.

Contudo, ao que parece, são várias planilhas pra cada dimensão da avaliação tornando o preenchimento uma tarefa confusa. O sistema não produz relatórios gerenciais em que seja possível visualizar a organização como um todo, ou seja, os resultados de cada nível hierárquico, conforme podemos apreender analisando os trechos a seguir.

E: Tá ok. Existe algum sistema de Gestão por Competências formalmente estabelecido na organização?

EP: Existe, existe. éééé... Tem o ... (pausa curta) NA EBSEH tem o programa to tentando só lembrar o nome...

E: O GDC?

EP: É o GDC, que é o desenvolvimento por competências né? [Deve ser] É alguma coisa assim. Eles chamam instrumento GDC. E a gente faz o plano de tarefas né? Dizendo qual a tarefa de cada empregado são estabelecidas metas e os percentuais que devem ser atingidos e chega numa determinada época que a gente tem de fazer a formalização a gente avalia, coloca as notas, o empregado se auto avalia também, aí a planilha, é uma planilha do Excel que é toda interligada, quando você preenche aqui, faz cálculos e tals. E aí sai o resultado final e manda pra Divisão de Gestão de Pessoas, a DGP. E aí isso serve pra eles progredirem na carreira, progressão tem a vertical e a horizontal não sei direito como funciona a progressão dos empregados. (CHEFE DO SETOR JURÍDICO).

EP: Acho que ele poderia ser melhor, grande ele já é. Eu acho que ele (GDC) poderia ser mais objetivo. Porque eu acho assim: ele deveria ser um instrumento, consiga olhar e vê o que é que nós estamos fazendo. Você vê se aquela pessoa atingiu ou não as metas. Atingidas ou não. Éé essas metas, elas têm como embasamento os grandes objetivos estratégicos da instituição, como você vê um mapa, se ela atingiu ou não. A gente não vê o GDC hoje, tá em várias planilhas e entra numa e outra, e fica uma coisa meio conturbada. Quando tiver dentro do sistema ficará bem

melhor pra ter esse resultado em relatório. Hoje não tem relatório de computação. Ele até gera um desempenho em equipe, mas não tem um relatório mais elaborado. Seria bom um relatório mais elaborado, que você pudesse montar seus relatórios (CHEFE DA DIVISÃO DE GESTÃO DE PESSOAS).

O chefe da Divisão Administrativa Financeira esclareceu que, durante a realização do GDC, existem falhas, pois “falta mais monitoramento” e também “[...] uma definição mais prática dos objetivos e metas, diretamente associado ao planejamento estratégico [...]”. Além disso, na opinião dele, o GDC do HUOL está mais ligado ao planejamento estratégico da sede, fato que dificulta o estabelecimento das metas locais. Para ele, “precisa ter o planejamento estratégico do HUOL e associar as metas e objetivos de cada colaborador a esse planejamento. E que haja um monitoramento mais eficaz”.

Na mesma esteira, pode-se apontar o relato do chefe da Divisão de Apoio Diagnóstico e Terapêutico, o qual relata as seguintes adversidades:

[...] E: E ela só se restringe á avaliação? Como acontece?

EP: São definidas metas e objetivos da governança do hospital das gerências, das divisões, dos setores da unidades. E a partir do estabelecimento dessas metas são pactuadas os objetivos essas metas e as pessoas são avaliadas. [...] Geralmente a avaliação é genérica porque as metas são genéricas, portanto, um desafio pras avaliações, agora em março de 2017, nós estaremos tratando as metas pra 2017/2018 que nós possamos

aproximar isso dos grandes objetivos da EBSERH. [...] Eu acho que carece que o hospital de um modo geral ele possa se debruçar sobre um plano geral de atividades e objetivos e metas pra que isso desça ao nível de unidade ao nível de empregado/servidor pra que eles sintam participantes daquela meta ali e que possa ser avaliado naquela meta. É uma tarefa bem difícil, mas é possível e fundamental (CHEFE DA DIVISÃO DE APOIO E DIAGNÓSTICO TERAPÊUTICO).

De acordo com todos os respondentes, a EBSERH está implementando um “banco de talentos” em todos os hospitais da rede. Os entrevistados disseram que a inscrição no banco estava começando, não souberam esclarecer mais detalhes, por exemplo: como se cadastrar, os objetivos da ferramenta, quem pode se inscrever, quais as vantagens, entre outras questões. Assim, infere-se que talvez seja necessária uma campanha de comunicação para sensibilizar e engajar os colaboradores.

E: Com certeza. Ok. Aqui no HUOL, tem algum banco de competências individuais, tipo um “Banco de Talentos? E se sim, até que ponto você acredita que isso pode contribuir pra melhoria da Gestão do Conhecimento.

EP: Eu acho que a pessoa ela faz, ela faz a sua competência no dia a dia, elas são bem observadas. Se você perguntar pra mim se existe um banco que formalize tudo isso que eu to dizendo a percepção das pessoas, o currículo, a capacidade, o interesse dela, não tem não (CHEFE DA UNIDADE DE PLANEJAMENTO).

E: Há algum Banco de Competências individuais ou organizacionais, tipo “banco de talentos?”

EP: Está iniciando agora, estimulando divulgando essa parte, é uma coisa também muito recente está até na nossa página do HUOL. Acho válido. Estimula o profissionalismo, conhecer os nossos profissionais.

E: Como tá nos corredores, o pessoal tá interessado em aderir ao Banco?

EP: Olhe na verdade ainda é incipiente essa discussão. [Mas tem uma boa perspectiva] Sim, tem uma boa expectativa até porque é um estímulo à capacitação, ao desenvolvimento, ao interesse do colaborador realmente (CHEFE DA DIVISÃO DE ENFERMAGEM).

Com relação à gestão documental, diante dos relatos colhidos, pode-se entender que não há planejamento relacionado à gestão dos documentos no HUOL. Cada unidade organizacional realiza a administração de seus documentos de acordo com seu método particular, no qual cada um tem seu próprio arquivo individual e não há integração entre esses depósitos.

Com relação à prática denominada lições aprendidas, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes desconhecia esse tipo de prática, com esse nome especificamente. Contudo, quando se explicou e se esclareceu do que se tratava, reconheciam que a praticavam diariamente. Logo, acredita-se que, apesar de os gestores não conhecerem a prática em discussão, eles já desenvolvem ações, cada um em suas áreas respectivas, que podem servir de base para a instituição de uma ferramenta de lições aprendidas que envolva o hospital de forma integral.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, constatou-se que a Gestão do Conhecimento não é adotada sob a perspectiva gerencial, nem é promovida institucionalmente pela rede de hospitais da EBSEH. Algumas ferramentas e práticas gerenciais foram evidenciadas isoladamente na gestão corrente do HUOL, tais como: sistemas informatizados (MV, SIPAC, AGHU, Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH, SIG/EBSEH entre outros), fóruns com apoio de videoconferência, ferramentas para avaliação de competências gerenciais e inteligência empresarial, implícito nas ações de *benchmarking*.

Assim, percebeu-se que as ferramentas supracitadas são utilizadas no cotidiano laboral da organização, mas não estão institucionalizadas como sendo de Gestão do Conhecimento. Destaque-se ainda que algumas dessas ferramentas são promovidas diretamente pelo HUOL, e outras são fomentadas pela própria EBSEH. Todavia, não foi possível constatar vinculação entre as referidas ferramentas a alguma política de GC explicitada para as duas instituições citadas.

Ainda como resultado, recomenda-se a incorporação de algumas ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento apontadas a seguir: repositório institucional, fóruns presenciais do hospital combinados com a prática de lições aprendidas, uso de *coaching* e *mentoring*, e, por fim, o emprego de Gestão Eletrônica de Documentos. Recomenda-se, para pesquisas futuras, que se faça a análise da percepção dos colaboradores situados no nível tático e operacional, especialmente no tocante ao emprego de ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento no HUOL. Nesse sentido, aconselha-se a aplicação de questionários como método de coleta de dados, os quais, facilmente, poderiam ser

distribuídos pelo e-mail institucional da organização em apreço. Sugere-se também pesquisa com os usuários que frequentam o hospital e os estudantes e visitantes que desenvolvem suas atividades acadêmicas no contexto hospitalar. Tal perspectiva seria relevante para o fortalecimento de uma futura política de Gestão do Conhecimento para a instituição.

Concluindo, presume-se que seria apropriada a expansão desta pesquisa para outras unidades hospitalares do Estado do RN, gerenciadas pela EBSEH, quais sejam: Maternidade Escola Januário Cicco, localizada em Natal/RN; e Hospital Universitário Ana Bezerra, situado em Santa Cruz/RN. Ademais, o escopo desta pesquisa poderia ser expandido para outros hospitais da rede EBSEH, com o objetivo de compreender o fenômeno da Gestão do Conhecimento, não apenas no âmbito do HUOL mas também na perspectiva da rede EBSEH.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil:** casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011. (Obra original publicada em 1977).

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública:** resultados da pesquisa IPEA 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento. Brasília: IPEA, 2015. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/observatorio/publicacoes-recentes/235-td-2120-gestao-do-conhecimento-na-administracao-publica-resultados-da-pesquisa-ipea-2014-praticas-de-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 4 set. 2017.

BRASIL. Portaria nº 290, de 29 de setembro de 2016. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 set. 2016. Seção 1, n. 189, p.131. Disponível em: <https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/Portaria%20Redes%20de%20Conhecimento.pdf/view>. Acesso em: 2 nov. 2016.

BRASIL. Lei n. 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSERH; **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 dez. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm. Acesso em: 12 jun. 2017.

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

COOMBS, R.W.; HULL, R.; PELTU, M. Knowledge Management Practices for Innovation: an audit tool for improvement. **International Journal of Technology Management**, v. 20, n. 5-8, p. 633-656, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247832044_Knowledge_management_practices_for_innovation_an_audit_tool_for_improvement. Acesso em: 16 jun. 2017.

COSTA, S.; LEITE, F. C. L. Repositórios institucionais como ferramentas de gestão do conhecimento científico no ambiente acadêmico. **Perspectivas em ciência da informação**, p. 206-219, 2006. Disponível em: https://portais.ufg.br/up/67/o/Repositorios_Institucionais.pdf. Acesso em: 26 jul. 2017.

COSTA, D. B. **Diretrizes para a realização de processo de benchmarking colaborativo visando à implementação de melhorias em empresas de construção civil**. 2008. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de pós-graduação em Engenharia Civil, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13945>. Acesso em: 11 jul. 2017.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. USA: Elsevier, 2005. Disponível: <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>. Acesso em: 28 set. 2016.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRESNEDA, P. S. V. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. (Série temas de interesse do legislativo, 13). Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/3443>. Acesso em: 22 ago. 2016.

FUKUNAGA, F. **Vamos aprender mais sobre práticas de GC?** Parte 2: Comunidades de Prática. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. 2015. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/category/comunidade-de-pracutetica>. Acesso em: 19 maio 2017.

GASPAR, M. A. *et al.* A Influência das Práticas de Gestão do Conhecimento na Eficácia Organizacional: Um Estudo em Empresas Atuantes na Indústria de Software no Brasil. **Espacios**, v. 33, p. 19, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES112.pdf. Acesso em: 29 set. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Apresentação do aplicativo AGHU**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/hospitais-universitarios/ghu>. Acesso em: 16 maio 2017.

OLIVEIRA, G. P. **O fórum em um ambiente virtual de aprendizado colaborativo**. São Paulo: Associação Brasileira de Educação a Distância, 2011. Disponível em: <http://www.pucsp.br/tead/n2/pdf/artigo3.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2017.

ROMANI, C.; BORSZCZ, I. Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 21-30, jan. 2001. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/28269>. Acesso em: 22 maio 2017.

SELA, V. M.; GREATTI, L. Em busca da eficiência na gestão pública por meio da centralização da gestão de serviços públicos descentralizados. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais[...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1275.pdf. Acesso em: 10 jun. 2017.

SILVA, N. B. X.; PINHO NETO, J. A. S. Múltiplas abordagens da Gestão da Informação e do Conhecimento no contexto da Ciência da Informação. *In*: DUARTE, E. N.; PAIVA, S. B.; SILVA, A. K. A. (org.). **Modelagem de Processos de Gestão do Conhecimento nas Organizações**. João Pessoa: Editora UFPB, 2014. cap 9.

SOLTERO, A. P. Gestão do Conhecimento na solução de problemas de gestão da qualidade. *In*: TERRA, J. C. C.; KRUGLIANSKAS, I (coord.). **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. cap 4.

SOUZA, A. J. F. *et al.* **Curso de Especialização em Gestão de Hospitais Universitários do SUS: Plano Diretor Estratégico do Hospital Universitário Onofre Lopes.** São Paulo: Ministério da Educação, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa, 2014. Disponível em: <http://www.ebserh.gov.br/documents/16628/213194/PDE+HUOL.pdf/f110d2ff-0f43-4f04-b530-eea4bcecf069>. Acesso em: 28 jun. 2017.

TAKIMOTO, T. **Afinal, o que é uma comunidade de prática?** Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. 2012. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/afinal-o-que-e-uma-comunidade-de-pratica>. Acesso em: 19 maio 2017.

INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

Andréa Vasconcelos Carvalho – [Lattes](#)

Doutora em Sistemas de Información y Documentación pela Universidad de Zaragoza, Espanha (2010). Professora Associada do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva – [Lattes](#)

Doutorado em História Contemporânea de Portugal pela Universidade do Minho, Portugal (1999). Diretor do Programa Doutoral da Universidade de Aveiro, Portugal.

Cilene Maria Freitas de Almeida – [Lattes](#)

Mestranda do Programa em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba.

Cíntia Gomes Pacheco – [Lattes](#)

Mestrado em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil (2010). Bibliotecária da Faculdade Anhanguera - Unidade de Jacareí, Brasil.

Daniel de Araújo Martins – [Lattes](#)

Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil (2011) Adjunto IV da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

Dayany Ribeiro de Oliveira – [Lattes](#)

Extensão universitária em AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA A COMUNIDADE pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil (2010). Estágio Curricular da Unidade Básica de Saúde II Doutor Olavo Medeiros, Brasil.

Dayse da Mata Oliveira Souza – [Lattes](#)

Doutorado em Ciência e Engenharia de Petróleo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil (2014) Professor Assistente da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

Emeide Nóbrega Duarte – [Lattes](#)

Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil (2004) professor associado da Universidade Federal da Paraíba , Brasil.

Fernando Luiz Vechiato – [Lattes](#)

Doutorado em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil (2013). Professor do Magistério Superior da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

José Domingos Padilha Neto – [Lattes](#)

Mestrando do Programa em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba.

Luana Calcete Vaz Tenório – [Lattes](#)

Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil (2017). Estudante da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

Luciana de Albuquerque Moreira – [Lattes](#)

Doutorado em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Portugal (2014). Professor Assistente IV da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

Marco Antonio Almeida Llarena – [Lattes](#)

Doutorado em DOUTORADO EM EDUCAÇÃO pelo UNIVERSIDAD DEL NORTE, Paraguai (2015) PROFESSOR DE ENSINO MÉDIO do COLÉGIO GEO SUL, Brasil.

Maria Guiomar da Cunha Frota – [Lattes](#)

Doutorado em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Brasil (2004). Professor associado II da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

Marta Lígia Pomim Valentim – [Lattes](#)

Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Brasil (2001). Professor Titular da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

Patricia Zeni Marchiori – [Lattes](#)

Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Brasil (1998). Professora Titular aposentada da Universidade Federal do Paraná, Brasil.

Pedro Alves Barbosa Neto – [Lattes](#)

Doutorado em Ciências da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil (2013). Professor Adjunto II do Magistério Superior da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

Pedro da Rocha Souza – [Lattes](#)

Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil (2010). Administrador da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

Rosilene Agapito da Silva Llarena – [Lattes](#)

Doutorado em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba, Brasil (2015).

Wattson Jose Saenz Perales – [Lattes](#)

Doutorado em Ciência e Engenharia de Petróleo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil (2014). Professor Adjunto da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

