Universidade de São Paulo (USP)
Escola de Comunicação e Artes (ECA)
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI)

Daniele Cristina Gonçalves Brene Pires

**Gestão da informação e do conhecimento e repositórios digitais: construindo um
contexto para o surgimento das competências organizacionais**

São Paulo
2015

Daniele Cristina Gonçalves Brene Pires

**Gestão da informação e do conhecimento e repositórios digitais: construindo um
contexto para o surgimento das competências organizacionais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientador: Prof. Dr. José Fernando Modesto da Silva
Área de Concentração: Cultura e Informação

São Paulo

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação

Pires, Daniele Cristina Gonçalves Brene

Gestão da informação e do conhecimento e repositórios digitais:
construindo um contexto para o surgimento das competências
organizacionais / Daniele Cristina Gonçalves Brene Pires. – São
Paulo, 2015.
141 f.

Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicação e Artes / Universidade de
São Paulo.

Orientador: José Fernando Modesto da Silva

1. Organização do conhecimento 2. Gestão da informação e do conhecimento
3. Competência organizacional 4. Repositório digital 5. *Dspace*. I. Silva, José
Fernando Modesto. II. Título

CDD 21. ed. 020

Daniele Cristina Gonçalves Brene Pires

Gestão da informação e do conhecimento e repositórios digitais: construindo um contexto
para o surgimento das competências organizacionais

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Ciência da
Informação da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de Mestre
em Ciência da Informação.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Fernando Modesto da Silva (Orientador)
Universidade de São Paulo

São Paulo, ____/____/____.

A Deus e à minha amada família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por bondosamente prover oportunidades para realização de sonhos. À minha família, pelo amor incondicional. Ao meu amado esposo, pelo amor intenso e apoio ao longo da jornada. Ao Prof. Fernando Modesto, pela acolhida e pelas orientações dedicadas. A Valéria Valls pelo incentivo e Marcos Mucheroni pelas sugestões na banca de qualificação. Também às companheiras Denise e Liliana, pelas conversas e incentivos mútuos.

Muitas pessoas influenciaram a minha jornada até aqui. Teria que escrever uma longa lista para expressar minha sincera gratidão. Como isso demandaria muito tempo – e alguma falha por esquecimento poderia ocorrer, o que seria injusto –, registro de forma breve e singela meu amor e carinho aos familiares, amigos, professores, colegas de profissão e tantos outros personagens que me mostraram que sonhos e bons tempos são reais. Sintam-se participantes desta conquista!

Beber do belo cálice do conhecimento é
melhor do que se enfeitar com ouro e joias.
Provérbios 20:15

RESUMO

A gestão da informação e do conhecimento (GIC) emerge em um contexto socioeconômico no qual a informação e o conhecimento são reconhecidos como um recurso. Um bem imaterial, inesgotável e com alto potencial para geração da sustentabilidade organizacional. Assim, vislumbra-se que este modelo gerencial atende as demandas de um novo comportamento organizacional, que busca compreender os impactos da criação e do uso da informação sobre a vantagem competitiva. Nessa linha, e tendo como objeto de estudo a relação entre a GIC e as competências organizacionais, buscou-se verificar o impacto da GIC sobre o surgimento de competências organizacionais, especialmente considerando a utilização do *Dspace*, um repositório digital. Por meio da aplicação da metodologia exploratória-descritiva, elaborou-se um estudo sobre a experiência do uso da plataforma *Dspace* em um Tribunal da Justiça Trabalhista. A análise da literatura e do relato de experiência permitiu identificar que as técnicas de GIC colaboram para o estabelecimento das competências organizacionais, especialmente quando estas são consideradas a partir de uma visão holística que integra a necessidade informacional, os fluxos informacionais, a cultura informacional, o comportamento informacional e o uso da informação. Também identificou-se que os repositórios digitais podem ser um fator de influência para o desenvolvimento das competências organizacionais, uma vez que sua principal função é estruturar os ciclos informacionais para a geração de novos conhecimentos e, finalmente, constatou-se que o *Dspace* é uma ferramenta que apoia o desenvolvimento das competências organizacionais, pois permite criar um estoque de informações e/ou conhecimentos produzidos ou adquiridos pelas organizações, favorecendo o estabelecimento de um contexto capacitante ideal para aquisições de novas capacidades de agir.

Palavras-chave: Organização do conhecimento. Gestão da informação e do conhecimento. Competência organizacional. Repositório digital. *Dspace*.

ABSTRACT

The information and knowledge management emerges in a socioeconomic context in which information and knowledge are recognized as a resource. An immaterial and inexhaustible asset that has a high potential for generating organizational sustainability. Probably, this management tool meets the demands of a new organizational behavior, which seeks to understand the impact of the information creation and use on competitive advantage. Thus, and having as object of study the relationship between the information and knowledge and core competence, we sought to verify its impact on the emergence of core competence, especially considering the use of *DSpace*, a digital repository. Through the application of exploratory-descriptive methodology, a study about the experience of using the *DSpace* platform in a court of Labor Justice was done. The analysis of literature and experience report identifies that the techniques of information and knowledge management collaborates to establish the core competence, especially considering an integration between the informational needs, the information flows, the informational culture, information behavior and the use of information. In addition, it was found that digital repositories can be a factor of influence for the development of core competence, especially because its main function is structuring the informational cycle for generating new knowledge and, finally, it was found that the *DSpace* is an important tool, which supports the development of core competence. It allows creating a stock of information and/or knowledge produced or acquired by organizations, better supporting the establishment of an optimal enabling environment for acquisition of new capabilities to act.

Keywords: Organization knowledge. Information and knowledge management. Core competence. Digital repository. *Dspace*.

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 01** - Mapa dos conceitos envolvidos em Gestão da Informação
- FIGURA 02** - Gestão da informação: uma interpretação de sua evolução histórica
- FIGURA 03** - O processo de gerenciamento da informação
- FIGURA 04** - Modelo processual de administração da informação
- FIGURA 05** - Uma perspectiva integradora da gestão da informação e do conhecimento
- FIGURA 06** - Relações da competência informacional no contexto organizacional:
possibilidades
- FIGURA 07** - Modelo de uso da informação
- FIGURA 08** - Organograma da Secretaria de Gestão do Conhecimento
- FIGURA 09** - *Layout* vigente da Biblioteca Digital TRT – 1ª Região
- FIGURA 10** - Sugestão do modelo de GIC para estimular o surgimento das
competências organizacionais
- FIGURA 11** - Mapa conceitual da pesquisa

LISTA DE QUADROS E TABELAS

- QUADRO 1** - Conceitos de Gestão da Informação
- QUADRO 2** - Correspondência entre as atividades de gestão na concepção de Henry Fayol (1949), Choo (1995) e Davenport e Prusak (2000)
- QUADRO 3** - Origens da Gestão da Informação
- QUADRO 4** - Resumos dos principais modelos de Gestão do Conhecimento
- QUADRO 5** - Relação entre os elementos da GIC e as questões do roteiro de entrevista
- QUADRO 6** - Iniciativas da cultura informacional do TRT1
- TABELA 1** - A utilização do *Dspace* pelas instituições

LISTA DE ABREVIATURAS

BDJUR	- Biblioteca Digital Jurídica
BRAPCI	- Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
CBIB	- Coordenadoria de Gestão de Acervos Bibliográficos
CCAA	- Coordenadoria de Gestão de Acervos Arquivísticos
CHA	- Competências, habilidades, atitudes
CORC	- Coordenadoria de Organização do Conhecimento
CSJT	- Conselho Superior da Justiça do Trabalho
DC	- <i>Dublin Core</i>
EPA	- <i>United States Environmental Protection Agency</i>
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
GC	- Gestão do Conhecimento
GI	- Gestão da Informação
GIC	- Gestão da Informação e do Conhecimento
GRI	- Gerência de Recursos Informacionais
IBICT	- Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
MARC	- <i>Machine Readable Cataloging</i>
MIT	- <i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MODS	- <i>Metadata Object Description Schema</i>
OSI	- <i>Open Source Initiative</i>
RBV	- <i>Resource Based View</i>
SGC	- Secretaria de Gestão do Conhecimento
SGP	- Secretaria de Gestão de Pessoas
TICs	- Tecnologias da Informação e Comunicação
TRT – 1ª Região	- Tribunal Regional do Trabalho – 1ª Região
TRTs	- Tribunais Regionais do Trabalho
TST	- Tribunal Superior do Trabalho
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais
UNB	- Universidade de Brasília
UNESP	- Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
USP	- Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Definição do problema da pesquisa	15
1.2	Proposição	16
1.3	Objetivos	16
1.3.1	Objetivo geral	16
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	Procedimentos metodológicos	17
2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO: CONCEITOS E UM BREVE RESGATE HISTÓRICO FOCADO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	20
2.1	O contexto das organizações baseadas em informação e conhecimento	22
2.2	Gestão da informação: conceitos	27
2.3	Gestão da informação: principais características	31
2.4	Gestão da informação: um breve resgate histórico	34
3	UM MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: ENTRE NECESSIDADES, FLUXOS, COMPORTAMENTOS E CULTURA ORGANIZACIONAIS	40
3.1	Modelos de gestão da informação	41
3.1.1	Gestão da informação: modelo de Davenport e Prusak	41
3.1.2	Gestão da informação: modelo de Choo	44
3.2	Gestão da informação: entre necessidades, fluxos, comportamentos e cultura organizacionais	47
3.2.1	A necessidade de informação	48
3.2.2	Os fluxos informacionais	49
3.2.3	O comportamento informacional	51
3.2.4	A cultura informacional	53
3.2.5	Uso da informação	54
3.3	UMA VISÃO INTEGRADA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: CONSTRUINDO CONTEXTOS CAPACITANTES	55
4	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: O PAPEL DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IDENTIFICAÇÃO E CONSTRUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	62
4.1	Competência informacional	65
4.1.1	Competência informacional: um modelo de uso da informação	69
5	REPOSITÓRIOS DIGITAIS: CONSTRUINDO UM CONTEXTO CAPACITANTE PARA O SURGIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	74
5.1	Repositórios digitais: construindo um contexto capacitante para o surgimento das competências organizacionais	76
5.2	Dspace: funcionalidades e contribuição para a construção das competências organizacionais	80

5.2.1	<i>Dspace</i> : funcionalidades e recursos	87
5.3	Principais recursos do <i>Dspace</i>	88
a)	criação de comunidades e coleções	88
b)	configuração de metadados	89
c)	autorização	90
d)	colaboração	90
6	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	92
6.1	Universo da pesquisa	93
6.1.1	A Secretaria de Gestão do Conhecimento (SGC)	93
6.1.2	A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)	96
6.2	Coleta e tratamento dos dados	97
7	O TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA PRIMEIRA REGIÃO E A UTILIZAÇÃO DA BIBLIOTECA DIGITAL	100
7.1	Relato de experiência: A Biblioteca Digital do TRT – 1ª Região	100
7.2	A percepção de uso da Biblioteca Digital	103
7.2.1	Relato de experiência: a cultura informacional	103
7.2.2	Relato de experiência: uso da informação	105
7.2.3	Relato de experiência: fluxo informacional	105
7.2.4	Relato de experiência: comportamento informacional	106
7.2.5	Relato de experiência: necessidade informacional	107
7.3	Analisando os resultados: o diálogo entre a teoria e prática	107
7.3.1	Sugestões para a cultura informacional	110
7.3.2	Sugestões para o comportamento informacional	110
7.3.3	Sugestões a necessidade informacional	111
7.3.4	Sugestões ao fluxo informacional	112
7.3.5	Sugestão para o uso da informação	113
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICE A – CONCEITOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	130
	APÊNDICE B – CARTA CONVITE	134
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA	135
	APÊNDICE D - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA	138

1 INTRODUÇÃO

“A mercantilização da informação
é tão velha quanto o capitalismo”
(BURKE, 2003, p. 11).

A gestão da informação e do conhecimento (GIC) emerge em um contexto socioeconômico no qual a informação e o conhecimento são reconhecidos como um recurso. Um bem imaterial, inesgotável e com alto potencial para geração da sustentabilidade organizacional. Assim, vislumbra-se que este modelo gerencial atende as demandas de um novo comportamento organizacional, que busca compreender os impactos da criação e do uso da informação sobre a vantagem competitiva.

Uma análise ampliada propõe que a GIC seja uma resposta aos problemas informacionais da Sociedade da Informação e do Conhecimento, que foram massificados a partir do impulso ao desenvolvimento de sistemas para o processamento da informação (1945) e da globalização (1960), que permitiu a formação da sociedade em rede. Essa nova sociedade sustenta-se pelo intercâmbio de dados em alta velocidade, pela intensa aplicação das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e pelo desenvolvimento das competências, sejam estas individuais, sejam organizacionais. Nesse cenário, a informação e o conhecimento passam a requerer a aplicação de uma ferramenta de gestão exclusiva, capaz de direcionar informações a pessoas e oportunidades certas e impulsionar a busca por resultados eficientes e eficazes. Gerenciar a informação organizacional torna-se estratégico e essencial à manutenção da competitividade. Além disso, esse processo converte-se em uma preocupação central dos gestores, que devem direcionar seus esforços, mapear os fluxos informacionais e definir estratégias que contribuam para o crescimento das competências organizacionais.

Todas as organizações trabalham com conhecimento em um processo cíclico e contínuo. Por isso, acredita-se que a articulação das informações e dos conhecimentos individuais gera o conhecimento organizacional, que pode ser institucionalizado de forma sistemática pelas organizações. Esse ambiente complexo e dinâmico exige que o tratamento informacional potencialize o uso adequado da informação, dando suporte às ações de construção do conhecimento organizacional. Trata-se de um desafio, pois os processos decisórios estão cada vez mais velozes e reivindicam a criação de estruturas e sistemas flexíveis, mas confiáveis para o fornecimento da informação desejada. A GIC deve articular harmoniosamente todos os elementos do uso da informação para que as organizações atinjam a sustentabilidade ao ampliar e acelerar as oportunidades de geração de competências organizacionais, que são estratégicas à inovação e continuidade das empresas.

No entanto, para alcançar essa proposta, a utilização das TICs precisa ser intensificada por meio da implantação de uma plataforma digital. Tal ferramenta deve definir uma arquitetura informacional ajustada ao ambiente e motivar ações colaborativas para o desenvolvimento de conteúdo. Os repositórios digitais – que são sistemas de informação dedicados ao armazenamento, preservação, divulgação e acesso à produção intelectual – atendem a esses requisitos e adequam-se aos ambientes empresariais. Além disso, asseguram acesso transparente, suporte a ampla tipologia de documentos, preservação e gerenciamento digital, bem como autoarquivamento. É importante que esses repositórios permitam estruturar novos conhecimentos, considerando especialmente a aplicação de políticas e práticas favoráveis à geração de novas competências organizacionais. Diante disso, a Ciência da Informação pode atuar aplicando políticas, procedimentos e técnicas que melhorem os fluxos informacionais, agreguem dinamicidade, promovam o controle e agreguem valor ao desempenho organizacional. Nesse contexto, justifica-se o aprofundamento de estudos que elucidem o papel da GIC na construção de competências essenciais, por meio da utilização de repositórios digitais. A legitimidade deste estudo fundamenta-se sob a defesa de que a produtividade e competitividade dependem do ciclo informacional e, consequentemente, a GIC apresenta-se como ferramenta de gestão eficiente à administração da informação em organizações do conhecimento, o que reafirma a existência de uma relação entre este modelo, os repositórios digitais e o desenvolvimento das competências organizacionais.

1.1 Definição do problema da pesquisa

O ciclo informacional e a utilização de sistemas de informações são cruciais para a criação de novos serviços, conhecimentos e competências organizacionais. Assim, questiona-se como estes recursos podem ser tratados em processos de tomada de decisão em ambientes de rápidos e intensos fluxos informacionais. Como processar um recurso de produção de bens e capital? Como representar um bem imaterial que, mesmo explícito, depende totalmente das pessoas para a ressignificação? Até o momento, a representação da informação resumiu-se à disponibilização do acesso universal para a promoção do desenvolvimento social. Agora, as atenções voltam-se para o tratamento da informação e do conhecimento que são sigilosos, raros, protegidos e que possuem alto valor para o mercado.

Considerando essas premissas, vários autores dedicam-se ao estudo do uso da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais, dentre os quais destacam-se Choo (2003) e Valentim (2008) na área de Ciência da Informação. Nessa mesma linha, propõe-se o desenvolvimento desta pesquisa cujo objeto de estudo é a relação entre a GIC e as competências organizacionais, sendo delimitada pelo seguinte problema: a gestão da informação e do conhecimento impulsiona o surgimento de competências organizacionais por meio da utilização de repositórios institucionais?

1.2 Proposição

Diante do problema identificado, propõe-se a realização de um estudo que verifique se existe impacto da gestão da informação e do conhecimento sobre o surgimento de competências organizacionais por meio do uso do *Dspace*, um repositório digital que pode ser aplicado em ambientes organizacionais.

1.3 Objetivos

Intentando contribuir com a área da Ciência da Informação, tem-se como objetivos desta pesquisa:

1.3.1 Objetivo geral

Investigar, por meio de revisão da literatura nacional e internacional, a relação existente entre a gestão da informação e do conhecimento e o surgimento de competências organizacionais.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar se as técnicas de gestão da informação e do conhecimento colaboram para o estabelecimento de competências organizacionais;
- b) identificar se os repositórios institucionais podem ser utilizados para a impulsionar o surgimento de competências organizacionais;
- c) verificar se o *Dspace* pode estimular o surgimento de competências organizacionais.

1.4 Procedimentos metodológicos

A pesquisa possui abordagem qualitativa e a metodologia é exploratória-descritiva. É exploratória, pois objetivou esclarecer conceitos e ideias que fundamentassem a construção de problemas e hipóteses mais precisos. É, também, descritiva, pois buscou relatar as funcionalidades do *Dspace* e a experiência de sua aplicação no Tribunal Regional do Trabalho – 1ª Região. Seu desenvolvimento incluiu:

- a) revisão bibliográfica para a construção dos capítulos teóricos com levantamento de referências nacionais e internacionais;
- b) coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada; e
- c) análise e descrição do resultado encontrado no decorrer da pesquisa.

Além desse capítulo, esta dissertação apresenta a seguinte estrutura:

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO: CONCEITOS E UM BREVE RESGATE HISTÓRICO FOCADO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL – sucintamente, discute a informação e o conhecimento como recursos empresariais; trabalha o conceito e características das organizações baseadas em informação e conhecimento e contextualiza a gestão da informação (GI), resgatando brevemente o seu histórico e abrindo um diálogo entre a Ciência da Informação e Administração.

CAPÍTULO 3 – UM MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: ENTRE NECESSIDADES, FLUXOS, COMPORTAMENTOS E CULTURA INFORMACIONAIS – expõe os principais conceitos de GI e suas correntes

teóricas, destacando os modelos propostos por Davenport e Prusak (1998) e Choo (1995, 2003). Além disso, promove a reflexão sobre um modelo integrado de gestão da informação e do conhecimento (GIC), considerando principalmente as necessidades informacionais, os fluxos informacionais, o comportamento informacional, a cultura informacional e o uso da informação, que fornecem condições ideais para o desenvolvimento de um contexto capacitante que impulsiona o surgimento das competências organizacionais.

CAPÍTULO 4 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: O PAPEL DA GIC NA IDENTIFICAÇÃO E CONSTRUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

– anuncia os conceitos de competências organizacionais sob a perspectiva das Teorias Organizacionais. Propõe um resgate conceitual da competência informacional, argumentando que esta é essencial à organização do conhecimento, pois propõe um modelo de uso da informação que, aliado às TICs, apoia a construção das competências organizacionais, promovendo a sustentabilidade e a competitividade organizacional.

CAPÍTULO 5 – REPOSITÓRIOS DIGITAIS: CONSTRUINDO UM CONTEXTO CAPACITANTE PARA O SURGIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

– resgata o importante papel das TICs para a Gestão da Informação e do Conhecimento, apresentando os repositórios digitais, com destaque para a plataforma Dspace. Além disso, aponta suas características e funcionalidades, consideradas importantes para as políticas e processos de GIC, apresentando-a como instrumento que pode subsidiar o surgimento das competências organizacionais.

CAPÍTULO 6 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA – relata a metodologia empregada para o desenvolvimento da pesquisa, detalhando o instrumento de coleta de dados e descreve o universo de pesquisa.

CAPÍTULO 7 – O TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA PRIMEIRA REGIÃO E A UTILIZAÇÃO DA BIBLIOTECA DIGITAL – expõe a análise dos dados e os resultados da pesquisa, verificando as relações existentes entre a necessidade informacional, fluxo informacional, comportamento informacional, cultura informacional e uso da informação. Além disso, apresenta sugestões de ações a serem aplicadas ao ambiente, tendo em vista melhorar a utilização e impacto da biblioteca sobre as competências organizacionais.

CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS – os principais conceitos abordados no decorrer dos capítulos são retomados para apresentar as suas relações, justificar o desenvolvimento da pesquisa e propor algumas ideias para a sua continuação.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO: CONCEITOS E UM BREVE RESGATE HISTÓRICO FOCADO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

“O que as empresas em movimento necessitam
é de um novo paradigma de administração,
baseado na criação do conhecimento”
(TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 37)

O estudo da GI legitima a afirmação de que a informação possui, na sociedade contemporânea, o status de um recurso que deve ser administrado eficazmente para o progresso socioeconômico e cultural da humanidade. Tal entendimento parece ter sido impulsionado a partir da explosão informacional, identificada por Vanevar Bush (1945), quando se iniciou uma corrida tecnológica voltada ao desenvolvimento de sistemas eficientes para o controle da informação produzida.

No entanto, os processos e políticas envolvidos que hoje caracterizam esse modelo gerencial só puderam ser aprimorados a partir da intensificação do uso das TICs e, especialmente, do surgimento da Sociedade da Informação¹, que movimenta-se, desenvolve-se e diverte-se com base no uso, na apropriação e no consumo da informação. Nesse contexto, a informação passou a ser reconhecida como um dos recursos fundamentais da sociedade, transformando-se em uma das molas propulsoras do desenvolvimento econômico. Essa transformação sinaliza uma mudança no comportamento relacionado ao acesso e à aquisição da informação, apontando para uma transição econômica que se afasta do modelo de produção padronizada

---

¹ A Sociedade da Informação é aqui definida como “[...] modelo de desenvolvimento social e econômico em que a aquisição, o armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das organizações, através das novas tecnologias da informação e comunicação, desempenham um papel central na atividade econômica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais” (PINTO; SILVA, 2005).

em alta escala para o paradigma da inovação, que fundamenta-se em informação e conhecimento (HARVEY, 1993). É importante destacar que a informação sempre existiu e foi utilizada em seu contexto social. Contudo, o desafio atual é construir uma sociedade na qual os cidadãos tenham competência informacional para lidar com a informação em todos os seus processos (TARAPANOFF, 2006).

A mudança econômica gerada pela percepção da informação enquanto uma *commodity* tem levado as organizações a repensar suas estruturas para os negócios (DAVENPORT; ECCLES; PRUSAK, 1996). O impacto da revolução da informação – ou, como preconizado por Peter Drucker (2001), a revolução da administração – está gerando novas configurações organizacionais que orientam comportamentos voltados aos processos de informação e conhecimento. Porter e Millar (1996, p. 71, tradução nossa²), afirmam que: “A revolução da informação está mudando rapidamente nossa economia. Nenhuma empresa pode escapar dos seus efeitos. Reduções drásticas no custo de obtenção, processamento e transmissão de informação estão mudando a forma de fazermos negócios”.

Na condição de forma de representação social, as organizações são consideradas como um dos principais núcleos da sociedade contemporânea, pois são capazes de sustentar os fluxos sociais, políticos, tecnológicos e econômicos. A informação é multifacetada e pode ser pensada e trabalhada sob diferentes perspectivas, inclusive sob a dimensão da teoria da economia do conhecimento. Diante dessa realidade, os afazeres organizacionais passaram a ser fundamentados na informação, no conhecimento, nas TICs e nas pessoas (VALENTIM, 2008). Essa trajetória está sendo percorrida desde o final do século XIX, como observa-se:

A informação foi especialmente importante para o surgimento da grande corporação no final do século XIX. O fluxo de informação interna foi acelerado por uma nova ideologia do "sistema" administrativo.^[19] Com o amadurecimento do capitalismo industrial, a força da mão «invisível» do mercado foi gradativamente substituída pela «mão visível» do planejamento empresarial, incluindo os sistemas de gestão da informação necessários para apoiá-los.^[20] (BLACK; BRUNT, 2000, p. 186, tradução nossa)³

---

² *The information revolution is sweeping through our economy. No company can escape its effects. Dramatic reductions in the cost of obtaining, processing, and transmitting information are changing the way we do business.*

³ *Information was especially important to the emergence of the large corporation at the end of the nineteenth century. Internal information flow was hastened by a new ideology of administrative 'system'. [19] As industrial capitalism matured, the 'invisible hand' of market forces was gradually replaced by the 'visible hand' of corporate planning, including the information management systems required to support it. [20]*

Recentemente, as organizações perceberam que a informação é um recurso crítico do negócio e, conseqüentemente, passaram a buscar meios para promover o acesso e o uso coerente dessa matéria-prima a fim de elevar a produtividade e a *performance* organizacional. Barbosa (2008) afirma que autores como Peter Drucker, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Thomas Stewart, Thomas Davenport e Larry Prusak, focaram os seus estudos na identificação do papel da informação e do conhecimento para as organizações, concluindo que esses elementos são fundamentais para a economia, para a sociedade e, principalmente, para as organizações.

Assim, surgiram as denominadas “organizações baseadas em informação” ou “organizações baseadas em conhecimento” ou, ainda, as “organizações que aprendem”, que exigem um fluxo contínuo da informação e do conhecimento. A alta competitividade, outro fator importante para esse ambiente, também impulsiona o uso estratégico da informação (AMORIM, 2007; BOWONDER; MIYAKE, 1992). Dessa forma, gerenciar a informação proporciona o aumento da competitividade das organizações e, ao mesmo tempo, assegura o alcance de uma posição de difícil imitação, uma vez que os processos de gestão consideram a informação produzida internamente como um elemento de inovação e diferenciação (BRAGA, 2000; PORTER; MILLER, 1985).

O sucesso das organizações está em sua capacidade de processamento das informações (DAFT; LENGEL, 1996). Para isso, no entanto, é necessária uma reestruturação dos alicerces que sustentam esse recurso (BRAGA, 2000). Esse arranjo precisa considerar o uso da informação para criação de significados, construção de novos conhecimentos e aprimoramento dos processos de tomada de decisão (CHOO, 2003; TARAPANOFF, 2006; AMORIM, 2007). Essa condição requer o desenvolvimento de novas teorias econômicas e políticas; é nesse cenário que se abre um espaço importante para a GI (BELLUZZO, 2010; DRUCKER, 1993).

2.1 O contexto das organizações baseadas em informação e conhecimento

No cenário descrito até o momento, identifica-se uma profunda mudança na forma de composição das organizações, que deixam de ser entendidas como espaços físicos para a produção de bens de consumo. Peter Drucker (2001, p. 148) afirma que nesse novo ambiente social as organizações são concebidas como “[...] um instrumento específico para fazer com que as forças humanas redundem em desempenho, enquanto a fraqueza humana é neutralizada

e amplamente inofensiva”. Esses espaços, portanto, diferenciam-se como um lugar coletivo para intercâmbio e processamento de informações, resultando na construção de novas estruturas de conhecimento, conforme é destacado:

Em teoria social do conhecimento, as organizações podem ser vistas como coletivos sociais e “sistemas de conhecimento”; onde são enfatizados os quatro princípios do processo social do conhecimento: criação (ou construção), armazenamento/recuperação, transferência e aplicação. **Organizações vistas como sistemas de conhecimento representam a natureza cognitiva e social do conhecimento organizacional e sua incorporação na prática e na cognição individual, bem como na prática e cultura coletivas.** (HUSTAD, 2004, p. 68, grifo nosso).

Essas instituições lidam estrategicamente com a informação por meio de processos administrativos que criam, organizam e processam a informação, objetivando a geração de novos valores, produtos, serviços e inovação. Dessa forma, a organização do conhecimento é definida como aquela que:

[...] for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada [...]. A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento [...] que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza. (CHOO, 2003, p. 31).

Essas organizações possuem três características fundamentais:

- a) a codificação do conhecimento, pois neste processo há uma padronização que transforma a informação em uma matéria-prima de baixo custo para estoque e gerenciamento;
- b) a disseminação e o uso da informação para criação do conhecimento;
- c) a formação de redes de conhecimento que favorecem os processos de inovação (AMORIM, 2007).

É enganoso pensar que todas as organizações que possuem informações caracterizam-se como organizações do conhecimento. Ao contrário, segundo Choo (2003, p. 31), o que as especificam é a capacidade de integrar eficientemente a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões com base no uso da informação disponível em seu ambiente. Para isso, é necessário que uma organização fundamente-se em conhecimento e informação, estratégia, estrutura, tecnologia e recursos humanos. Nessas organizações, a

informação, o conhecimento e a competência são tratados como ativos valiosos porque possibilitam a superação das contingências apresentadas. Assim, suas bases conceituais podem ser compreendidas da seguinte forma, segundo Souza; Dias e Nassif (2011, p. 63):

- a) **estrutura**: proporciona um contexto para a criação e disseminação do conhecimento. É nessa área que se encaixam os processos de gestão da informação;
- b) **tecnologia**: sustenta algumas funções operacionais da gestão da informação, tais como proporcionar meios adequados para a identificação, seleção, validação, organização, armazenamento, compartilhamento, criação e aplicação de conhecimentos;
- c) **recursos humanos**: capacita as pessoas para que compartilhem a informação em um ambiente de trabalho.

Nesses espaços, todos os recursos são utilizados tendo apenas um objetivo: tornar a informação disponível à pessoa certa e no momento certo, para que o uso da informação corresponda às necessidades informacionais apresentadas àquele momento. Em ambientes organizacionais, a informação pode ser percebida em três níveis (CHOO; BERGERON; HEATON, 2008):

- a) **informação enquanto um objeto**: que pode ser empacotada e direcionada para estimular uma experiência dentro de um contexto determinado;
- b) **informação enquanto um processo de construção da realidade**: utilizada para a criação de novos conhecimentos e ideias; e
- c) **informação enquanto uma força**: que interfere no modelo mental dos seres humanos, transformando seus julgamentos, experiências e competências.

Segundo Choo (2003), as modernas teorias da Administração e a Teoria das Organizações sustentam que a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento das competências organizacionais e, por isso, as organizações do conhecimento utilizam a informação principalmente para:

- a) criação de significados;
- b) construção do conhecimento;
- c) tomada de decisões.

Nesse sentido, essas ações organizacionais são apoiadas pelos processos de administração da informação, especialmente pela(o):

- a) interpretação da informação;
- b) conversão da informação;
- c) processamento da informação.

A criação do significado organizacional que particulariza as organizações do conhecimento está totalmente firmada nos processos de gestão da informação que, de maneira geral, definem o seu comportamento. Considerando isso, uma organização do conhecimento deve aprimorar o uso estratégico da informação para que o seu ciclo sustente um movimento de aprendizagem contínua. Os processos de gestão da informação estão no coração da organização do conhecimento e, por esse procedimento, novas competências individuais e organizacionais são geradas, assegurando vantagem competitiva e inovação (CHOO, 2003).

Em uma organização do conhecimento, todos os processos são irrigados pelas informações internas e externas. Por natureza, elas operam como um sistema aberto e interativo, sendo sustentadas por uma rede de processos articulados pelas políticas e práticas da gestão informacional. O que a torna diferenciada em relação aos seus concorrentes é a sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficiente e eficaz (BRAGA, 2000; DUARTE, 2011).

As organizações do conhecimento já não podem ser consideradas um modismo, mas devem ser compreendidas como uma característica da economia baseada em informação e conhecimento. São, portanto, uma nova forma de representar a força de trabalho dos seres humanos. Esse movimento iniciou-se na década de 1970, quando a sociedade passou por diversas transformações socioeconômicas e culturais. Segundo Amorim (2007) há uma importante lacuna a respeito do tratamento da informação na economia do conhecimento, especificamente em relação à sua produção e distribuição. Nesse sentido, acredita-se que o desenvolvimento das teorias da gestão da informação sob a perspectiva da Ciência da Informação colabora significativamente com a teoria da economia e das organizações baseadas em conhecimento. Como visto, a abordagem do assunto possui 3 (três) décadas e há muito a ser discutido.

Não é novidade que a informação seja considerada o núcleo do processo de construção de modelos de gestão organizacional. Embora existam dificuldades na aplicação da GI em diferentes organizações devido à grande complexidade existente, já é possível encontrar na literatura acadêmica autores como Davenport e Prusak (1998), Choo (1991, 1995, 2003), Valentim (2008), Pinheiro (2008), Vital, Floriani e Varvakis (2010), Amorim e Tomaél (2011), Fernandes e Garcia (2013), entre tantos outros, defendendo que a sustentabilidade, o desenvolvimento e o crescimento organizacional serão alcançados por aqueles que forem capazes de gerenciar a informação.

Diante disso, as organizações precisam construir estruturas voltadas à capacidade de processamento informacional para a elevação de sua *performance* (CHOO, 1991). E essa deve ser considerada a sua principal competência organizacional. A capacidade de gerir adequadamente os processos organizacionais encaminhará as organizações para a inovação necessária à sua subsistência. Todas as organizações devem se preparar para dominar a informação estrategicamente e, para isso, os processos de gestão da informação devem ser combinados com políticas adequadas a cada cultura e ambiente organizacional, respeitando-se as características e os modelos de negócios de cada empreendimento, seja público, seja privado. É importante que todas as organizações reconheçam a conexão existente entre os processos organizacionais e as informações (DAVENPORT; ECCLES; PRUSAK, 1996, p. 349).

Dessa forma, aprimorar os processos e as práticas de gestão da informação é o principal objetivo das organizações baseadas em informação e conhecimento (ROBERTSON, 2005). Detlor (2010, p. 106) destaca que, tanto sob a perspectiva da organização enquanto sistemas racionais, propostas por Hebert Simon, James March e Richard Cyert, quanto sob a visão da construção do sentido (*sensemaking*) de Karl Weick e Richard Daft, a gestão da informação tem um papel primordial, ora aumentando a capacidade de processamento informacional que subsidia o processo de tomada de decisão, ora reduzindo a necessidade de processamento da informação por meio da redução da incerteza.

A gestão da informação transformou-se em um modelo gerencial fundamental e totalmente acoplado às organizações do conhecimento porque potencializa os resultados organizacionais, expandindo as formas de soluções aplicadas aos problemas enfrentados na execução dos negócios.

Para compreender a evolução dos estudos da gestão da informação e aprofundar o entendimento de sua importância para a geração das competências organizacionais, nas próximas seções são apresentados seus principais conceitos, sua característica e um breve resgate histórico. Percorrer esse caminho favorecerá a ampliação da visão sobre este modelo e suas implicações atuais à administração da informação.

2.2 Gestão da informação: conceitos

Ao contrário de recursos como capital, terra e trabalho, que sofrem escassez, a informação é inesgotável e quanto maior o seu uso, maior o potencial de agregação de valor e geração de riquezas. Isto posto, torna-se necessário a aplicação de um modelo gerencial exclusivo a sua administração. A gestão da informação, cujo breve resgate histórico será abordado adiante, é definida nesta pesquisa como:

[...] o gerenciamento dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e usam a informação. **O objetivo da gestão da informação é ajudar pessoas e organizações a acessarem, processarem e usarem a informação de forma eficiente e eficaz.** Isso ajuda as organizações a operar de forma mais competitiva e estratégica, e ajuda as pessoas a realizar melhor suas tarefas e a se informar melhor. [...] a gestão da informação é percebida como o controle de todo o ciclo de vida da informação (DETLOR, 2010, p. 103, tradução nossa, grifo nosso⁴).

É, portanto, uma ferramenta com função própria: levar a informação certa à pessoa certa, no momento certo. Ao fazer isso, a gestão da informação proporciona a criação de um contexto adequado aos processos de uso da informação e potencializa a atuação das pessoas em seus afazeres cotidianos, estejam estes ligados aos aspectos profissionais ou gerais da vida.

Existem três perspectivas relevantes à GI: a biblioteconômica, a organizacional e a pessoal e, segundo Detlor (2010), elas podem ser resumidas nos seguintes termos:

- a) **biblioteconômica:** reconhece que seu único papel é tornar as informações disponíveis aos usuários. Automaticamente, a GI é concebida como a gestão

---

⁴ *Information management is the management of the processes and systems that create, acquire, organize, store, distribute, and use information. The goal of information management is to help people and organizations access, process and use information efficiently and effectively. Doing so helps organizations operate more competitively and strategically, and helps people better accomplish their tasks and become better informed. [...] a process orientation towards information management where IM is viewed as the control over the information lifecycle.*

de coleções, tais como livros e jornais. Nessa perspectiva, as bibliotecas não são admitidas como criadoras e usuárias de informação;

- b) **organizacional:** é a mais difundida e predominante. Lida com a gestão de todo o ciclo envolvido nos processos informacionais da organização com o objetivo de auxiliar o alcance das estratégias organizacionais e aumentar a sua competitividade. Uma grande variedade de recursos é administrada, incluindo bases de dados, documentos, relatórios, informações não estruturadas, entre outros;
- c) **pessoal:** refere-se à maneira em que os indivíduos criam, adquirem, organizam, armazenam e usam a informação para os propósitos pessoais no dia a dia. A diferença entre esta perspectiva e a organizacional é que a gestão dos processos volta-se aos objetivos individuais e não aos coletivos.

Para esta pesquisa, considera-se relevante a perspectiva organizacional, pois ela atende as necessidades específicas das organizações do conhecimento. Além disso, este ponto de vista agrega valor à biblioteconomia tradicional, atribuindo novas funções aos seus processos técnicos e trazendo a possibilidade de sua aplicação a qualquer tipo de organização que tenha a informação como recurso.

Para ampliar a compreensão dos conceitos disseminados na literatura, elaborou-se o quadro 1, que reúne a percepção de importantes autores sobre o tema. Um quadro completo com as citações dos trechos que embasaram a preparação deste resumo pode ser consultado no Apêndice A.

QUADRO 1 – Conceitos de gestão da informação

ANO	AUTOR / DATA	CONCEITOS
2000	Davenport; Prusak	Visão holística e ecológica da GI. Não se limita ao conjunto de processos técnicos para tratamento da informação, mas reflete a integração entre o acesso e o impacto do uso da informação para a organização.
2002	Wilson	Visão tradicional dos processos biblioteconômicos aplicados à informação empresarial que garantem a sua <i>performance</i> .
2006	Choo et al	Foco no uso da informação para criação de significados, suprimentos das necessidades informacionais e alcance de alta <i>performance</i> do indivíduo e da organização.
2008	Karim; Hussein	Acesso e uso da informação para o suporte no processo de tomada de decisão.
2008	Valentim	Acesso e uso da informação para o suporte no processo de tomada de decisão.
2008	Moraes e Fadel	Direcionamento da informação para a pessoa com o objetivo de aumentar a <i>performance</i> organizacional.
2010	Detlor	Direcionamento da informação para a pessoa com o objetivo de aumentar a <i>performance</i> organizacional.
2011	Souza; Dias e Nassif	Direcionamento da informação para a pessoa com o objetivo de aumentar a <i>performance</i> organizacional.
2012	Risso	Apoio ao processo de aprendizagem da organização.
2013	Hwang; Kettinger e Yi	Competência organizacional que estimula o desenvolvimento dos comportamentos humanos voltados ao acesso e uso da informação.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A análise do quadro permite inferir que o conceito de gestão da informação passou por uma evolução desde que os estudos a respeito foram iniciados. Originou-se sob uma perspectiva técnica, especialmente ligada aos afazeres biblioteconômicos mas, atualmente, está sendo

estudada e aplicada sob uma ótica estratégica. Interessa, para esta pesquisa, a perspectiva estratégica, pois acredita-se que a gestão da informação pode colaborar para o surgimento de competências organizacionais a partir de sua integração aos objetivos organizacionais. É possível que a partir de uma perspectiva da gestão estratégica da informação, a identificação, captura e disseminação das informações essenciais aos negócios possam colaborar com a geração de novas competências organizacionais. Trata-se de uma visão factível, pois a aquisição de competências passa pelo processamento informacional. Sob uma perspectiva integradora, a contribuição da gestão da informação para a geração de competências organizacionais pode agregar valor à toda a cadeia de produção.

A gestão da informação preocupa-se com a exploração dos dados, das informações e dos recursos de conhecimento disponíveis, o que implica dizer que todos os dados e informações necessários à organização são coletados, processados e transformados em recursos úteis àquele ambiente (KARIM; HUSSEIN, 2008). Por isso, quanto mais sistematizadas forem as políticas e práticas envolvidas nos programas de GI, mais produtiva será a organização (BAX; BARBOSA, 2009).

Para esta pesquisa, conforme destacado anteriormente, a GI é considerada uma ferramenta essencial às organizações do conhecimento e é definida como: “[...] o gerenciamento dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e usam a informação” (DETLOR, 2010, p. 103, tradução nossa⁵). A definição dada por Valetim (2008), também reforça o conceito utilizado nesta pesquisa, enfatizando que a GI é:

[...] um conjunto de atividades cujo objetivo é: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, com o intuito de apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes.

Assim, a GI tem um sentido que vai além da visão tecnicista dos processos técnicos envolvidos na administração da informação. Seu principal objetivo é o aproveitamento da competência informacional. É orientar a exploração do potencial de aprendizagem e adaptação em um ambiente de grande mudança e competitividade por meio da criação,

---

⁵ *Information management is the management of the processes and systems that create, acquire, organize, store, distribute, and use information.*

aquisição, organização, armazenamento, distribuição e uso da informação que dê suporte ao desenvolvimento organizacional. Quanto aos processos envolvidos na GI, defende-se que:

- a) a **criação** compreende os processos pelos quais os indivíduos e as organizações geram novos itens e artefatos informacionais;
- b) a **aquisição** ocorre quando a informação é captada externamente;
- c) a **organização** envolve a catalogação, classificação e indexação para recuperação da informação;
- d) o **armazenamento** pressupõe o arquivamento físico da informação em estruturas adequadas de banco de dados;
- e) a **distribuição** inclui a disseminação, o transporte e o compartilhamento de informação;
- f) o **uso** da informação está relacionado com a apropriação e criação de significados que indivíduos e organizações atribuem a partir do repertório existente no ambiente (CHOO, 2003; ROBERTSON, 2005).

Um programa de GI deve gerenciar todo o ciclo informacional, desde a criação até o seu uso. Assim, supõe-se que sua função esteja fortemente orientada ao ser humano, uma vez que o contexto, o significado e a agregação de valor resultam do uso da informação. Desenvolver estudos e práticas gerenciais que sustentem a construção, a disseminação e o uso da informação envolve integrar a administração de recursos informacionais, humanos e tecnológicos a partir de uma visão holística – tema que será aprofundado adiante (CHOO, 2003; DAVENPORT, 2000; DETLOR, 2010; SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011).

2.3 Gestão da informação: principais características

A GI é uma teoria que possui seus próprios elementos enquanto disciplina, muitos deles vindo da Ciência da Informação. No entanto, poucos autores sugeriram um método e uma estrutura formal para sua aplicação (MIDDLETON, 2007). Boa parte da dificuldade encontrada para a proposta de um método deriva de seu objeto de estudo: a informação. Segundo Rowley (1998, p. 260, tradução nossa⁶) “Dada a dificuldade que parece cercar o conceito de informação, não

---

⁶ *Given the difficulty that appears to surround the concept of information, it would not be surprising if there were to be some difficulty in reaching agreement as to the nature of a discipline that is described as ‘information management’.*

seria surpresa se houvesse alguma dificuldade em encontrar um consenso sobre a natureza da disciplina ‘Gestão da informação’”. Encontrar um conceito para o termo informação é uma tarefa árdua e tem sido um desafio para a Ciência da Informação e outras áreas do conhecimento. Por ser assim, a GI está relacionada aos mais diferentes pontos de vista e áreas de conhecimento. Há uma dispersão considerável na publicação acadêmica sobre o assunto, que resulta em diferentes perspectivas sobre o tema. Na figura 01, apresenta-se um mapa conceitual que representa interfaces que a Gestão da Informação pode estabelecer com as diferentes áreas de conhecimento:

FIGURA 01 – Mapa dos conceitos envolvidos em Gestão da Informação

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Embora existam múltiplas facetas para o tema, é possível identificar que os autores concordam com uma delas: os processos técnicos envolvidos. É unânime que a GI atua especificamente sobre a aquisição, armazenamento, processamento, transmissão, distribuição e disseminação da informação.

Esta pesquisa assume que a informação é o conhecimento que se efetiva em uma ação, o que a torna um recurso que pode ser administrado para obter resultados (DRUCKER, 1993; KARIM; HUSSEIN, 2008). A gestão da informação é o meio para atingir os fins organizacionais. Embora os seus processos técnicos estejam intrinsecamente ligados à Ciência da Informação, foi a partir da contribuição dada pela Ciência da Administração que esta ferramenta passou a ser considerada um modelo de gestão organizacional. Os métodos

aplicados à GI conferem com os princípios da Administração elaborados por Henry Fayol⁷, se comparados às propostas elaboradas por Choo (1995) e Davenport e Prusak (1998), como observa-se no quadro a seguir:

QUADRO 2 – Correspondência entre as atividades de gestão na concepção de Henry Fayol (1908), Choo (1995) e Davenport e Prusak (2000)

Teoria clássica da administração (Fayol, 1908)	Gestão da Informação (Choo, 1995)	Gestão da Informação (Davenport e Prusak, 1998)
Planejar	Identificar as necessidades de informação	Determinar as exigências da informação
Organizar	Organizar a informação	-----
Liderar	-----	-----
Controlar	Armazenar a informação	-----
Suprir	Desenvolver serviços e produtos de informação	Obter a informação
Coordenar	Distribuir; Usar a informação	Distribuir; Usar a informação

Fonte: Elaborado pela autora (2015). Adaptado de Oliveira (2010, p. 29).

Isto posto, estima-se que a GI esteja associada aos fundamentos da gestão organizacional e considera-se que o ambiente informacional seja elevado ao nível estratégico da organização (PINHEIRO, 2008, p. 42).

Segundo a literatura nacional e internacional consultada, a gestão da informação se aplica à:

- a) gestão estratégica da informação (KARIM; HUSSEIN, 2008);

⁷ Escola de pensamento administrativo idealizada por Jules Henry Fayol que se caracteriza por enfatizar a estrutura organizacional. Em sua obra **Os Princípios da Administração**, publicada em 1908, ele definiu os cinco elementos primários do processo administrativo (planejamento, organização, direção, coordenação e controle) e os 14 princípios gerais de administração, que são: divisão de trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses individuais aos interesses grupais, remuneração do pessoal, centralização, cadeia de comando (linha de autoridade), ordem, equidade, estabilidade e duração (em um cargo) do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

- b) exploração da dados, informações e recursos de conhecimento disponíveis na organização (KARIM; HUSSEIN, 2008);
- c) suporte aos processos de tomada de decisão (CHOO, 2003, KARIM; HUSSEIN, 2008; VALENTIM, 2008);
- d) identificação de novas oportunidades de mercado (WILSON, 2002);
- e) controle de fluxos informacionais (ROWLEY, 1998; VALENTIM, 2008);
- f) apoio ao processo de inovação (PINHEIRO, 2008);
- g) criação e manutenção de bancos de dados (WILSON, 2002);
- h) apoio à competitividade organizacional (BOWONDER; MIYAKE, 1992; HICKS, 2007; WILSON, 2002);
- i) melhoria da produtividade (KARIM; HUSSEIN, 2008).

No entanto, para apoiar e maximizar o alcance desses resultados, a gestão da informação deve responder a seguinte questão: como é possível integrar informação, pessoas e tecnologia para o alcance dos resultados necessários à organização?

O planejamento adequado de um programa de gestão da informação exige a sistematização de estruturas que permitam acesso e uso da informação, tendo em vista o desenvolvimento de novas práticas, conhecimentos e competências. Dessa forma, pode-se constatar que as suas práticas envolvem a cultura e o comportamento organizacional, permeando todo o encadeamento das organizações (CHOO, 1995, SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011). A tecnologia, nesse espaço, atua como um otimizador de processos que interliga pessoas e informações. O gerenciamento eficaz da informação não é fácil, pois precisa integrar as necessidades do negócios, diferentes sistemas e complexas questões organizacionais.

2.4 Gestão da informação: um breve resgate histórico

Em linhas gerais, a origem da GI é associada ao aumento exponencial da produção da informação técnico-científica e à necessidade de seu controle (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011; WILSON, 2002,). No entanto, encontram-se diferentes linhas argumentativas quanto à definição de uma data. Para facilitar a visualização, elaborou-se o quadro 3, exposto a seguir:

QUADRO 3 – Origens da Gestão da Informação

AUTOR	ORIGEM
Black e Brunt (2000)	Milenar
Barbosa (2008)	Década de 1930
Risso (2012)	Década de 1960
Maceviciute e Wilson (2002)	Década de 1970
Barbosa; Sepúlveda e Costa (2009)	Década de 1970
Detlor (2010)	Década de 1970
Delaia e Freire (2010)	Década de 1980
Davenport e Prusak (1993)	Década de 1990

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise deste quadro permite inferir que pesquisadores com uma tendência à biblioteconomia, vinculam a origem da GI a uma prática milenar ou à década de 1930, quando foi publicado o livro *Traité de documentation* de Paul Otlet, ao qual alguns autores também atribuem a gênese da Ciência da Informação. Nessa linha, Barbosa (2008) destaca dois outros autores que contribuíram para o constructo teórico da GI: Vanevar Bush, com a publicação de *As we may think* (1945), que tratou a questão da explosão informacional e Friedrich Hayek, com o trabalho intitulado *The use of knowledge in society* (1945), que abordou o problema da dispersão do conhecimento e seu impacto na economia.

Outros autores relacionados no quadro 3, também dedicados à pesquisa na área de Ciência da Informação, atribuem a origem da GI à década de 1960 e 1970, quando houve a publicação do *US Public Act A130* pelo governo dos Estados Unidos. A partir disso, o termo foi ampliando a sua importância, dando, inclusive, subsídios para o desenvolvimento da gestão do conhecimento (GC), outro tema fortemente explorado na literatura nacional e internacional.

Nessa linha, a GI – ou a Gerência de Recursos Informacionais (GRI), como também é conhecida – nasceu devido à produção descontrolada de papel, ao excesso de formulários e aos relatórios necessários à existência burocrática dos órgãos governamentais norte-americanos. Esses custos chegavam a cerca de 40 (quarenta) bilhões de dólares ao ano e, para minimizar tal impacto financeiro à administração pública, criou-se a comissão federal sobre o fluxo de papéis. A referida comissão instituiu a gerência de recursos informacionais, definida como o ato de gerenciar, planejar, organizar, direcionar, prever o orçamento e ter o controle da informação governamental. O trabalho culminou na promulgação da lei federal *Paperwork Reduction Act of 1980* – (Pub. L. No. 96-511, 94 Stat. 2812, codified at 44 U.S.C. § 3501-3521), atualmente vigente. Segundo sumário que consta no site da *United States Environmental Protection Agency* (EPA), esta lei estabelece as diretrizes para a coleta e

processos relacionados com a identificação das necessidades informacionais, orientações para desenvolvimento de formulários, questionários, considerando, inclusive, os custos envolvidos na criação desses instrumentos⁸. Kaur (2012, p. 424-425, tradução nossa⁹), explica que:

A Comissão Federal sobre Fluxo de Papéis (Commission on Federal Paperwork) estabeleceu um ciclo de vida muito básico, que identificou os cinco estágios seguintes: determinação de requisitos, coleta, processamento, uso e disposição, com a seguinte orientação em relação à gestão da informação: ‘em cada um destes estágios, o valor da informação deve ser estimado e mensurado, orçado e contabilizado, assim como o Governo procede com qualquer outro tipo de recurso’”.

Na Europa, a gerência de recursos informacionais tinha o objetivo de identificar as reais necessidades do *staff* e:

- a) identificar duplicações e sobreposições na coleta de informações;
- b) atentar para os custos e benefícios da informação governamental;
- c) ser criterioso quanto ao valor de fornecimento de informação;
- d) atentar para o fornecimento de informações ao governo por órgãos externos;
- e) identificar oportunidades de venda de informação (CRONIN, 1990).

Autores ligados à área da Administração afirmam que a GI apresentou desenvolvimento expressivo entre as décadas de 1980 e 1990, quando houve um despertar das organizações para a importância do uso da informação enquanto um recurso (DAVENPORT; PRUSAK, 1993; GONÇALVES, 2011, RISSO, 2012). Como destaca-se:

Seguindo essas conceituações, durante os anos 1980 as empresas e organizações reafirmaram a importância da informação, de modo que, em 1990, iniciaram-se os grandes investimentos em sistemas informáticos e começou-se a falar sobre a GI no âmbito organizacional, o que mostra que a GI surge como uma consequência lógica de um novo tipo de sociedade, a pós-industrial, pós-moderna ou da informação, que tem perturbado o equilíbrio dos setores econômicos tradicionais e considera a atividade de informação como uma fonte de poder, conhecimento e, finalmente, a capacidade para tomada de decisão (RISSO, 2012, p. 540, tradução nossa)¹⁰.

⁸ Mais informações em <http://www2.epa.gov/laws-regulations/summary-paperwork-reduction-act>.

⁹ *The Commission on Federal Paperwork set out a very basic life cycle, which identified the following five stages: requirements' determination, collection, processing, use and disposition, with the following comment on its relationship to information management: 'At each of these stages, information values must be estimated and measured, costed and accounted for, just as Government now does for any other resource.*

¹⁰ *A raíz de estas conceptualizaciones durante la década de 1980, empresas y organizaciones reafirmaron la importancia de la información, por lo que en 1990 se originan las grandes inversiones en materia de sistemas informáticos y comienza a hablarse de GI en el ámbito organizacional, de lo que se desprende que la GI surge*

Diante dos fatos expostos e considerando os autores citados, observa-se que a origem da GI remete aos princípios e práticas trabalhados pelos campos da Biblioteconomia e Ciência da Informação (BARBOSA, 2008; BLACK; BRUNT, 2000; DELAIA; FREIRE, 2010; DETLOR, 2010, RISSO, 2012; WILSON, 2002). No entanto, é possível admitir que o desenvolvimento de seu arcabouço teórico só foi possível com a eficiente contribuição de outras áreas da Ciência, que também a tomaram como objeto de estudo. A análise do conteúdo exposto até aqui permitiu elaborar uma linha do tempo que demonstra os principais movimentos dos estudos identificados na literatura consultada.

FIGURA 02 – Gestão da informação: uma interpretação de sua evolução histórica

Fonte: Elaborado pela autora.

A complexidade para identificar a origem histórica da GI relaciona-se diretamente com a dificuldade em conceituar o termo informação, conforme relatou-se anteriormente. A informação é um objeto de estudo com características interdisciplinares, transdisciplinares e multidisciplinares. Até o momento é possível afirmar que a sua origem está relacionada com o

como una consecuencia lógica de un nuevo tipo de sociedad, la pos tindustrial, postmoderna o de la información, que ha roto el equilibrio de los tradicionales sectores económicos y que considera la actividad de la información como fuente de poder, detentadora del conocimiento y, en último término, de la capacidad de decisión acertada.

nascimento da gestão documental. Posteriormente, seu escopo foi estendido à gestão de recursos informacionais e, neste momento, reflete o caráter estratégico do uso da informação. Sendo assim, pode ser considerada um modelo de gestão que atende às características das organizações baseadas em informação e conhecimento.

Essas mudanças ocorreram principalmente devido às transformações sociais da Sociedade da Informação e do Conhecimento, ao reconhecimento da informação enquanto uma *commodity*, ao uso intensivo das TICs e à atribuição de alto valor agregado à informação em relação ao estabelecimento da vantagem competitiva. Como observa-se, há uma série de contribuições de outras áreas do conhecimento, o que transforma a Gestão da Informação em uma matéria interdisciplinar, que envolve os conhecimentos produzidos pela Ciência da Informação, Ciência da Computação e Administração (DETLOR, 2010; KAUR, 2012; MACEVICIUTE; WILSON, 2002).

Um estudo realizado em 2002 por Ponzi e Koenig (apud BARBOSA, 2008), evidenciou que a produção de artigos sobre o tema dispersou-se a partir de 1999. Até 1996, artigos foram publicados em periódicos de Ciência da Computação e Administração e Negócios. No entanto, a partir de 1999, eles passaram a ser encontrados em revistas das áreas de Ciência da Informação, Biblioteconomia, Engenharia, Psicologia, Energia, Ciências Sociais, Pesquisa Operacional e Planejamento e Desenvolvimento. Aqui é possível identificar um contrassenso. Se a origem da GI recupera as práticas Biblioteconômicas e está relacionada com o surgimento da Ciência da Informação, porque o estudo deste tema foi desprezado até o final da década de 1990 por esse campo do saber, enquanto outras áreas já haviam deixado uma contribuição relevante para o seu constructo teórico? Cabe uma importante reflexão a esse respeito, que não será aprofundada aqui por não ser o objeto de estudo desta pesquisa.

Atualmente, a Gestão da Informação é percebida com alto potencial de agregação de valor devido à possibilidade de sua aplicação no contexto organizacional. Nesse ambiente, a GI dedica-se a determinação das necessidades informacionais, a criação de significados e apoio à tomada de decisões (CHOO, 1995, 2003, DAVENPORT; PRUSAK, 2000, VALENTIM, 2008). Seu principal objetivo é “[...] identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais” (TARAPANOFF, 2006, p. 22).

A gestão da informação é um modismo? Este breve exame sinaliza que não, pois a sua trajetória demonstra o aumento do interesse pelo seu estudo na área acadêmica e por sua aplicação na área organizacional. A GI é uma proposta que tem por objetivo dar tratamento estratégico à informação para que a sociedade e as organizações sobrevivam. É um progresso, uma nova forma de pensar a relação entre informação/pessoa/conhecimento, que estimula a conquista de resultados de alto valor agregado por meio da geração de novos conhecimentos, competências e inovação.

Diante dessa análise, percebe-se que a organização do conhecimento é aquela que possui um ciclo de aprendizado contínuo e que, para alcançar esse resultado, faz uso intensivo de suas habilidades para criar, adquirir e transferir informações – internas ou externas. Assim, a gestão da informação está no coração da organização do conhecimento porque seus processos, políticas e práticas estimulam o uso e a apropriação estratégica da informação, fortalecendo o crescimento individual e organizacional. Nesse sentido, as organizações precisam de procedimentos que ajudem a compreender o seu ambiente, identifiquem suas necessidades informacionais e preparem políticas norteadoras para o comportamento e a cultura informacional, fazendo com que informações, tecnologias e pessoas se voltem ao uso estratégico da informação. Sob essa perspectiva, no próximo capítulo serão discutidos os principais aspectos da gestão da informação, buscando compreender o seu possível impacto sobre o surgimento de novas competências organizacionais nas organizações do conhecimento.

3 UM MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: ENTRE NECESSIDADES, FLUXOS, COMPORTAMENTOS E CULTURA ORGANIZACIONAIS

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

(TARAPANOFF, 2006, p. 22).

As organizações tornam-se competitivas a partir da gestão de seus recursos internos, tanto tangíveis, quanto intangíveis (BARNEY, 1995, VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Nessa lógica, a vantagem competitiva, que é a capacidade de geração de valor aos negócios acima da média da concorrência, pode ser sustentada pela informação (BOWONDER; MIYAKE, 1992; BRITO; BRITO, 2012; HICKS, 2007). A partir dessa visão, apenas dispor de informações não é suficiente. É necessário que práticas gerenciais sejam aplicadas à informação. Por meio da gestão da informação é possível movimentar o estoque de conhecimento, cujo potencial é praticamente infinito para a criação de conhecimento e geração de competências individuais e organizacionais. Assim, admite-se que a informação seja um componente fundamental para o desenvolvimento da competência essencial, pois possui potencial para transformar o julgamento, a habilidade e o comportamento das pessoas e organizações (CHOO, 2003; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; TARAPANOFF, 2006).

Nesse sentido, o papel da gestão da informação é criar um contexto que proporcione um ambiente adequado de acesso e uso da informação. Diante disso, entende-se a importância do desenvolvimento de pesquisas que busquem compreender a relação entre o uso da informação e o desenvolvimento de competências organizacionais. Nessa perspectiva, acredita-se que a gestão da informação deve ocupar-se de um estudo mais profundo da compreensão das

necessidades de informação, fluxos de informações, cultura e comportamentos organizacionais voltados ao uso da informação, pois a integração desses elementos pode colaborar para o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações.

Na busca desta compreensão, o presente capítulo propõe uma revisão dos principais modelos de gestão da informação e de suas principais práticas, a saber: necessidades informacionais, comportamento informacional, cultura organizacional e uso da informação. O estudo dessas características aponta para a existência de uma visão integrada de gestão da informação e do conhecimento (GIC) e sua relação com o desenvolvimento de competências organizacionais.

3.1 Modelos de gestão da informação

Uma gestão informacional eficiente exige que se dê atenção aos indivíduos, aos sistemas, ao contexto e até aos níveis sociais envolvidos de forma que o processamento e uso da informação sejam percebidos como uma janela pela qual o indivíduo e a organização podem se desenvolver (ROWLEY, 1998). E, para alcançar esse objetivo, vários modelos de gestão podem ser aplicados. Entre as várias propostas encontradas na literatura, destacam-se as de Choo (1995, 2003) e Davenport e Prusak (2000). Esses modelos, de forma geral, evidenciam a “[...] determinação de necessidades, de exigências e de requisitos de informação; aquisição, coleta, obtenção, organização, armazenamento, distribuição, classificação, tratamento e apresentação da informação; desenvolvimento de produtos e de serviços de informação; utilização/uso, disseminação e análise da informação” (DUARTE, 2011, p. 162). Esses modelos são descritos brevemente a seguir:

3.1.1 Gestão da informação: modelo de Davenport e Prusak

O modelo de gestão da informação proposto por Davenport e Prusak (2000) é centrado nas pessoas. Na visão desses autores, a tecnologia, embora importante, não atinge resultados quando utilizada isoladamente. Para eles, a GI representa a maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Essa visão, batizada de “Ecologia da Informação”

[...] enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem

interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia). (DAVENPORT; PRUSAK, 2000, p. 12)

O mundo informacional é representado por pessoas, processos, estruturas de apoio e outros elementos que devem ser analisados em conjunto para determinar o planejamento da GI. O principal aspecto deste modelo é que o homem é devolvido ao centro do mundo relacionado com a informação, pois o ser humano é o seu principal processador. Uma análise estratégica do ambiente permite que as informações tenham valor agregado e tornem-se mais significativas. A definição de uma estratégia informacional assegura o desenvolvimento de um processo informacional mais adequado à realidade da organização.

Segundo os autores, a ecologia da informação deve observar:

- a) **ambiente externo:** composto pelo mercado de negócios, mercado de informação e mercado de tecnologia;
- b) **ambiente organizacional:** composto pela situação dos negócios, espaço físico e investimento em tecnologia;
- c) **ambiente informacional:** composto por estratégia da informação, política de informação, cultura e comportamento relacionado com a informação, equipe de informação, processos de administração informacional e arquitetura da informação.

Em relação aos processos envolvidos na gestão deste macroambiente, esses autores indicaram os seguintes processos, que podem ser subdivididos em outros que forem necessários à realidade organizacional.

FIGURA 03 – O processo de gerenciamento da informação

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (2000, p. 175).

Cada um desses processos pode ser entendido da seguinte forma:

- a) **determinar as exigências da informação:** é considerado um problema difícil, que envolve descobrir como os gerentes e funcionários interagem e percebem o ambiente informacional. Esse tipo de mapeamento requer a identificação das informações estruturadas e não estruturadas. Para esse fim, recomenda-se a *i)* formulação de um problema e a *ii)* identificação das necessidades informacionais.
- b) **obter as informações:** identificação das fontes e dos métodos de busca da informação. Envolve etapas como *i)* exploração do ambiente informacional, *ii)* classificação e *iii)* formatação e estruturação da informação.
- c) **distribuir as informações:** são as práticas que ligam as pessoas às informações de que necessitam. Envolve etapas como *i)* *arquitetura informacional*, *ii)* *estruturas políticas* e *iii)* *investimento tecnológico*. Geralmente funciona em um sistema híbrido que integra pessoas, documentos e tecnologia.
- d) **utilizar as informações:** segundo os autores, esta fase geralmente é negligenciada. O uso da informação é a etapa final e mais importante do ciclo, pois, além de fechá-lo, é capaz de gerar novas condicionantes que retroalimentam o sistema. Para estimular o uso das informações, várias ações podem ser tomadas, como: *i)* estimativas, *ii)* ações simbólicas, *iii)* contexto institucional correto e *iv)* avaliação de desempenho. Essa fase precisa ser medida e avaliada. Nela é possível observar a emergência das competências e dos conhecimentos organizacionais.

Para administrar um ambiente a partir deste modelo, os autores apontam que os bibliotecários devem adotar um novo comportamento. Esse reposicionamento deve preocupar-se com a questão do uso da informação, que vai além de sua disponibilização e distribuição, como destaca-se:

No passado, os fornecedores de informação centravam a atenção quase exclusivamente à produção e à distribuição da informação, sem que ninguém se preocupasse com o que os usuários faziam com ela depois de recebê-la. Portanto, não sabemos muito como ajudar os indivíduos a procurar, compartilhar, estruturar e dar sentido à informação. Também sabemos muito pouco sobre formar ou desenvolver culturas de informação positivas – com amplos padrões de atitudes e comportamentos que perpassam toda a organização. [...] Assim, o comportamento informacional é uma dimensão vasta e inexplorada do gerenciamento da informação. (DAVENPORT; PRUSAK, 2000, p. 49).

Contudo, talvez a contribuição mais significativa desses autores tenha sido o reconhecimento da importância do uso da informação, trazendo à tona que a gestão da informação precisa considerar o seu papel enquanto um elemento que provoca uma mudança da cultura e comportamento informacional. Para eles:

[...] Temos estruturas e processos bem-elaborados – políticas, procedimentos, limites de aprovação – para gerenciar o comportamento financeiro e de recursos humanos. [...] Assim, se considerarmos a informação um recurso organizacional igualmente importante – e muitos gerentes seniores dizem que é assim –, então teremos motivos suficientes para administrar bem o comportamento e as culturas informacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2000, p. 112).

Além desses achados, os autores apontaram a necessidade de considerar as competências informacionais das organizações e indicaram ser oportuno que as organizações identifiquem aquelas que são essenciais, pois a partir delas será possível determinar com maior clareza e precisão a estratégia informacional a ser adotada. Segundo destacaram, essas competências podem levar a uma mudança mais radical da organização.

3.1.2 Gestão da informação: modelo de Choo

Para Choo (1995, 2003), a administração da informação é uma ferramenta que serve às organizações inteligentes por meio do mapeamento do ambiente. Nesse sentido, esse modelo é capaz de conduzir a aprendizagem e adaptação necessárias à sua posição e manutenção no mercado. Sua proposta foi publicada em 1995, no capítulo: *Information management for the intelligent organization: roles and implications for the information professions* do livro *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*.¹¹ Para ele, as organizações se comportam como um sistema aberto, influenciado por informações, matérias e energia provenientes do ambiente externo. Esses elementos são transformados em conhecimento, processos e estruturas para a produção de bens e serviços e são devolvidos ao ambiente para consumo. Choo (1995) propõe que a organização é um ser vivo dotado de habilidades para criar, adquirir e transferir o conhecimento. Essas habilidades transformam o seu comportamento, que passa a refletir novos conhecimentos e *insights*.

---

¹¹ CHOO, C.W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Medford, NJ: Information Today, 1995.

Assim, na visão deste autor, a gestão da informação foca o processo de transformação da informação em conhecimento por meio da aprendizagem, o que equivale integrar eficientemente os recursos de informação, as ferramentas e tecnologias da informação e as políticas e padrões de informação (CHOO, 2003).

Quanto aos processos, a gestão da informação deve ser estruturada a partir das necessidades, da busca e do uso da informação. O modelo é um ciclo contínuo, constituído de seis etapas que estão representadas na figura 4, exposta a seguir:

FIGURA 04 – Modelo processual de administração da informação

Fonte: Choo (2003, p. 296).

Cada uma das etapas é definida pelo autor da seguinte forma:

- a) **necessidade de informação:** avaliação acurada das necessidades de informação, que surgem devido a problemas, incertezas e ambiguidades encontrados no enfrentamento das situações cotidianas. Elas podem representar, também, uma lacuna de conhecimento. Identificar as necessidades de informação é o primeiro passo para definir as estratégias informacionais da organização;
- b) **aquisição de informação:** é uma função crítica e complexa da administração da informação, pois é o elo entre a necessidade e a capacidade de processamento de informação dos indivíduos. É a seleção, controle, planejamento, monitoramento e avaliação das fontes de informação e deve ser considerada um recurso vital, pois embasa o processo de tomada de decisão;

- c) **organização e armazenamento da informação:** é a etapa física do processamento informacional. Parte da informação adquirida e avaliada como relevante é organizada de acordo com as premissas estabelecidas e arquivada em um banco de dados, arquivos ou outros sistemas de informação. A informação armazenada pode representar a memória institucional. A criação desses estoques melhora a capacidade de reação das organizações e amplia suas opções de aquisição do conhecimento. O uso da informação definirá a relevância da informação e a necessidade de sua aquisição, seleção e, conseqüentemente, arquivamento. É esse fato que interconecta diretamente as duas etapas. O uso da informação e sua organização e armazenamento estão intrinsecamente conectados;
- d) **produtos e serviços de informação:** auxiliam no processo de tomada de decisão e de criação do conhecimento ao facilitar o uso de recursos e o acesso à informação. Além disso, reduz o ruído, proporciona qualidade, economiza o tempo de pesquisa dos usuários e os custos envolvidos na recuperação da informação. O uso adequado da informação proporciona condições para a definição e criação de produtos e serviços informacionais, de forma que esta etapa está diretamente interconectada ao uso da informação, que será conceituado adiante;
- e) **distribuição da informação:** processo pelo qual as informações são difundidas na organização para promover e facilitar a partilha de informações, objetivando ampliar a aprendizagem organizacional, melhorar a recuperação da informação e a criação de significados;
- f) **uso da informação:** é um processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de conhecimento. Envolve a busca, a partilha, o compartilhamento, a interpretação da informação entre sistema-pessoa e pessoa-pessoa;
- g) **comportamento adaptativo:** fecha o ciclo e retroalimenta o sistema. É resultado direto do uso da informação, que proporciona a criação de significado, do conhecimento e embasa os processos de tomada de decisão. É nesta etapa que se materializa o surgimento das competências organizacionais.

Como é possível observar na figura 4, os processos de organização e armazenamento da informação estão interconectados a produtos, serviços de informação e uso da informação, o que indica que esses processos podem ocorrer simultaneamente, sem o estabelecimento de uma ordem sequencial ao seu acontecimento. Uma contribuição significativa deste modelo está no enfoque dado ao uso da informação. É nesta etapa do ciclo que a informação se transforma em conhecimento organizacional, tácito, explícito ou cultural, que constituem a rede cognitiva da organização. É nesse momento que a organização passa pela experiência da aprendizagem, sendo capaz de desenvolver novos significados, construir novos conhecimentos e novas competências que orientam o desenvolvimento e o desempenho organizacional. Segundo Choo, este resultado afeta profundamente a organização, pois:

[...] Da construção do conhecimento resultam **novas capacidades** e inovações que melhoram as **competências existentes e criam outras**; geram novos produtos, serviços ou processos; ou ampliam as reações organizacionais a uma situação problemática. O novo conhecimento é avaliado localmente por sua capacidade de resolver o problema em questão e, de maneira mais geral, por sua habilidade de aperfeiçoar as capacidades da organização no longo prazo. (CHOO, 2003, p. 268, grifo nosso).

Essa abordagem abre espaço para a discussão do papel da gestão da informação enquanto uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de novas competências organizacionais, como será discutido adiante.

3.2 Gestão da informação: entre necessidades, fluxos, comportamentos e cultura organizacionais

Os dois modelos de gestão da informação apresentados são semelhantes e chamam a atenção para o resultado do uso da informação, algo que é negligenciado pelos modelos tradicionais da biblioteconomia. Porém, pode-se considerar que o modelo apresentado por Choo (1995, 2003) detalha com maior clareza as etapas envolvidas no processo. Influenciado por Garvin (1993), que defendeu a questão dos ciclos de aprendizagem e a aprendizagem organizacional, e por Weick (1995), que relatou a construção do conhecimento organizacional pelo *sensemaking*, Choo conclui que a administração da informação pode colaborar para o desenvolvimento das capacidades organizacionais (ou competências organizacionais) a partir do uso da informação. Para atingir esse resultado, contudo, é necessário que a gestão informacional seja planejada com o apoio de diversas áreas da organização. Esse esforço

conjunto permite a criação de um ambiente informacional global, favorecendo o uso da informação para a geração de novas competências. Para isso, o seu planejamento deve considerar estrategicamente as necessidades informacionais, fluxos informacionais, comportamentos e cultura organizacionais. Um modelo de gestão da informação é orientado à construção de conhecimento e competências organizacionais quando é capaz de integrar esses macroelementos que estão presentes na organização.

3.2.1 A necessidade de informação

O uso da informação é estratégico e uma competência distintiva da organização (BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009; MOLINA, 2008). No entanto, a sua aplicação depende da identificação das necessidades informacionais, etapa que se constitui um desafio para as empresas (CHOO, 2003; BARBOSA, 2008). A necessidade informacional pode ser compreendida como uma lacuna de conhecimento e da capacidade organizacional. Ela pode existir em vários níveis, atingindo planos coletivos, individuais e grupais. Tem a característica de ser dinâmica, condicional e multifacetada. Identificar as necessidades informacionais é o primeiro passo para criar a estratégia, selecionar as ferramentas e desenvolver os serviços informacionais que promovam a criatividade e a inovação organizacional (CHOO, 2003; KARIM; HUSSEIN, 2008).

A necessidade informacional é um comportamento que inicia a movimentação do ciclo de uso da informação. É a razão fundamental pela qual a pessoa ou a organização age para resolver seus problemas e, além disso, é o elemento que caracteriza a atribuição de valor da informação (HWANG; KETTINGER; YI, 2013; VALENTIM, 2013). Por essa razão, é fundamental que os gerentes tenham habilidades que os qualifiquem a filtrar as necessidades informacionais de sua equipe e organização (WILSON, 2002, KARIM; HUSSEIN, 2008). Essa identificação não está relacionada apenas com a elaboração de uma listagem dos principais tópicos que interferem na realidade organizacional, mas envolve, também, a determinação dos atributos, dos valores e da usabilidade das informações necessárias (CHOO, 1995). Para isso, Choo (1991, p. 1), propõe que deve-se fazer as seguintes questões: *i)* “O que determina as necessidades informacionais da organização?”, *ii)* “Como os membros da organização adquirem e processam a informação?” e *iii)* Quais os propósitos que motivam o uso da informação na organização?

Segundo Braga (2000), as organizações que atuam neste mundo globalizado e conectado estão em um estado permanente de “necessidade de informação”, pois a informação é um de seus recursos fundamentais. Assim, ao assumir isso, as organizações precisam buscar uma situação de excelência em seus processos informacionais.

A gestão da informação deve considerar todos os aspectos das necessidades informacionais dos clientes, dos sistemas e dos serviços. A Ciência da Informação pode contribuir de forma relevante para esse levantamento a partir dos métodos de estudos de usuários, que há mais de cinquenta anos têm como preocupação central entender o comportamento e as necessidades de informação (WILSON, 2002). Segundo Rowley (1998), as etapas envolvidas na identificação das necessidades informacionais podem ser as seguintes:

- a) definir as necessidades informacionais;
- b) localizar as fontes potenciais para uso da informação;
- c) transformar a informação em conhecimento interno;
- d) armazenar a informação relevante; e
- e) gerenciar o estoque de informações.

Assim, além de garantir que as informações prestadas sejam adequadas, é possível desenvolver um repositório com as informações mais relevantes para a organização, que agilizam a sua busca e recuperação.

Além de definir as necessidades informacionais, é importante que a organização determine um fluxo que permita a interligação adequada entre as pessoas e as informações selecionadas. Assim, o uso da informação será potencializado e haverá um contexto adequado para o surgimento das competências organizacionais.

3.2.2 Os fluxos informacionais

Os fluxos de informação estão presentes em todas as atividades organizacionais e constituem-se um elemento estruturante, pois as organizações dependem das políticas que os determinam. Eles permitem a distribuição das informações e colaboram para que os indivíduos e organizações construam seus conhecimentos e competências (VALENTIM, 2010). Por

afetarem o comportamento informacional, seus processos devem ser desenhados de acordo com as estratégias organizacionais (CAVALCANTI; VALENTIM, 2008).

Os fluxos informacionais referem-se ao “[...] seguimento, sequência, sucessão de eventos dinamicamente produzidos, que determinam o encadeamento ou a vicissitude dos acontecimentos relacionados com as práticas da informação” (BARRETO, 2002, p. 68). Nesse sentido, a gestão da informação baseada em fluxos informacionais transforma-se em um recurso estratégico para a organização, requerendo

[...] o estabelecimento de processos, etapas ou fluxos sistematizados e estruturados, associado às pessoas responsáveis por sua condução, para que se obtenham os resultados almejados. Os fluxos de informação permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional. (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010, p. 85-86)

Greef e Freitas (2012) defendem a criação de fluxos enxutos de informação que prezem por um diagnóstico, planejamento e monitoramento constante das atividades envolvidas no processo. Esse monitoramento permite melhorar continuamente os fluxos informacionais, eliminando arestas que possam surgir para o impedimento da fluida circulação das informações.

A ausência de estruturação dos fluxos informacionais pode acarretar os seguintes problemas:

- a) redundância, fragmentação e inconsistência de informações obtidas de fontes não confiáveis;
- b) interferência e diminuição da comunicação. Dificuldade na análise da informação e na aceitação de novas formas de fluxos informacionais;
- c) aumento da ineficiência;
- d) aquisição e processamento de informações inapropriadas ao contexto;
- e) má distribuição de tarefas entre os colaboradores, gerando redundância de trabalho e impedimento ao desenvolvimento organizacional.

A definição de fluxos de informação faz parte do processo de construção do conhecimento organizacional e, por esse motivo, esforços devem ser orientados à sistematização dessa atividade. Os fluxos informacionais são uma consequência natural das atividades e decisões

organizacionais e essa dinamicidade desafia a sistematização de seus processos. É necessário encontrar uma estrutura que seja sistemática e flexível ao mesmo tempo (CHOO, 2003).

A gestão da informação tem papel preponderante na definição dos fluxos informacionais porque acrescenta controle, agilidade e valor no direcionamento da informação (MORAES; FADEL, 2008). Segundo Valentim (2012), ela possibilita mapear e representar os fluxos de informação por meio da identificação:

- a) dos produtos de informação;
- b) dos tipos documentais existentes na organização;
- c) da tramitação dos documentos/informação;
- d) das falhas existentes no fluxo;
- e) do papel da liderança neste processo;
- f) do nível de compartilhamento de informações.

A análise dos fluxos informacionais permite a estruturação formal das informações e das atividades envolvidas em um ambiente organizacional, que são alicerçados por diretrizes que orientam a coleta, o armazenamento, a preservação e a distribuição de informações, o que possibilita a aplicação das TICs, que os institucionalizam (VALENTIM, 2013). Essa análise propõe a especificação dos sistemas colaborativos, que integra e amplia o intercâmbio informacional entre diferentes departamentos (PEREIRA, 2005). Os critérios estabelecidos no mapeamento de definição dos fluxos informacionais subsidiam a construção de repositórios institucionais para o armazenamento de informações relevantes à organização. Esse instrumento favorece a recuperação e o uso das informações para a construção do conhecimento e das competências organizacionais.

Os fluxos informacionais permitem a criação de um canal que interliga as informações e pessoas. É uma possibilidade de interconectar as necessidades organizacionais e o uso da informação. A sua identificação proporciona elementos para o planejamento integrado de todos os recursos do ambiente organizacional (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010, GREEF; FREITAS, 2012). Assim, pressupõe-se que a sua estrutura afeta o comportamento informacional (modos de seleção e uso da informação) dos indivíduos e organizações.

3.2.3 O comportamento informacional

O comportamento informacional é um aspecto relevante para a gestão da informação porque demonstra como as pessoas e organizações utilizam a informação. Ele representa a forma de ser e de atuar dos trabalhadores do conhecimento ¹² (CHOO, 1995, CAVALCANTI, VALENTIM, 2008). Segundo Davenport e Prusak (2000, p. 110), o comportamento informacional

[...] se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca, o uso, a alteração, a troca o acumulo e até mesmo o ato de ignorar os informes. Consequentemente, quando administramos o comportamento ligado à informação, tentamos aperfeiçoar a eficácia global de um ambiente informacional por meio de uma ação combinada.

Esse comportamento possui padrões repetitivos de ações que envolvem regras, estruturas e formas de interação, refletindo a forma como as pessoas pesquisam, organizam, usam e compartilham a informação. Portanto, manifesta-se a partir da estrutura, da dinâmica e dos fluxos informacionais presentes no ambiente organizacional (CHOO et al, 2006; VALENTIM, 2013). A sua gestão requer que a estratégia informacional seja claramente definida. Assim, os fluxos informacionais serão orientados para impactá-lo, levando as pessoas e organização a agirem de acordo com os objetivos organizacionais.

Segundo Davenport e Prusak (2000), compreender como os indivíduos usam a informação é a principal dimensão do comportamento informacional e, para eles, existem três aspectos fundamentais que envolvem os ambientes organizacionais:

- a) compartilhamento;
- b) administração da sobrecarga da informação;
- c) redução de múltiplos significados.

Essas dimensões impactam diretamente o uso da informação e, portanto, pode-se considerar que a criação de novos conhecimentos e competências organizacionais seja um resultado da aprendizagem organizacional provocado pelas mudanças do comportamento informacional (CHOO, 1995). Assim, esse comportamento envolve diretamente os conhecimentos, as habilidades e as atitudes pessoais e, por isso, as organizações devem criar estímulos para fomentá-lo. O principal objetivo da gestão do comportamento informacional é a criação de

---

¹² Os trabalhadores do conhecimento, termo empregado por Peter Drucker na década de 1960, para designar os profissionais que caracterizam-se pela capacidade de trabalhar com a informação, conhecimento e tecnologias da informação.

uma cultura informacional que determine a forma de agir em relação ao uso da informação e estimule o compartilhamento de informações (CHOO et al, 2006; DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

3.2.4 A cultura informacional

Diferentemente do comportamento informacional, que está relacionado com as atitudes que os indivíduos possuem em relação à informação, a cultura informacional abrange os padrões de comportamentos e atitudes coletivos orientados à informação. Preocupa-se com as percepções, os valores e as normas que refletem o modo de agir da organização em relação à criação, ao compartilhamento e ao uso da informação, representando as crenças e suposições utilizadas para descrever e explicar os processos informacionais, além de instituir (explícita ou tacitamente) as convenções e expectativas empregadas para a criação de significados, tomada de decisões e construção do conhecimento e competência organizacional (CHOO et al., 2006, CHOO; BERGERON; HEATON, 2008).

Segundo Davenport e Prusak (2000), construir uma cultura informacional é a principal dimensão da ecologia da informação, pois desta forma, é possível disseminar orientações que direcionam os comportamentos informacionais para maximizar o resultado do uso da informação. No entanto, essa é uma tarefa árdua e complexa, que envolve anos de dedicação da organização. Existe uma relação entre a cultura informacional e o ciclo de vida das organizações, de forma que ela revela o grau de maturidade da instituição (CHOO; BERGERON; HEATON, 2008). O foco da cultura informacional é, portanto, orientar as pessoas a utilizarem a informação no contexto organizacional (CAVALCANTI; VALENTIM, 2008). Assim, a cultura informacional reconhece o valor e a utilidade da informação para o alcance do sucesso operacional e estratégico (BARBOSA, 2008; CHOO; BERGERON; HEATON, 2008).

As principais crenças e valores que devem ser observadas pela cultura informacional são (CHOO et al, 2006; KARIM; HUSSEIN, 2008, VALENTIM, 2013):

- a) compartilhamento da informação;
- b) uso da informação;
- c) fluxos de comunicação;

- d) parcerias organizacionais;
- e) gerenciamento de sistemas informacionais.

O sucesso nas iniciativas de compartilhamento da informação e utilização de ferramentas sistemas de informações, destacados acima, depende fortemente da cultura informacional presente nas organizações. É impossível implantar sistemas de gestão da informação baseados em uso das TICs quando as pessoas não se preocupam em gerenciar a informação e tão pouco em fazer uso das ferramentas tecnológicas disponibilizadas para este fim. Esse ainda se constitui em um dos maiores desafios organizacionais para a gestão da informação focada na orientação do uso da informação enquanto um elemento da vantagem competitiva. Dessa forma, é possível pressupor que a eficácia do desenvolvimento da gestão da informação esteja proporcionalmente relacionada com o grau da cultura informacional existente na organização.

A cultura informacional é a responsável pela criação de valores positivos às ações que valorizem os processos informacionais, especialmente aqueles voltados ao uso da informação (VALENTIM, 2013). Uma organização que possui a cultura informacional tem elementos suficientes para estimular o surgimento de competências organizacionais, pois ela é capaz de estimular comportamentos baseados no uso estratégico da informação.

3.2.5 Uso da informação

O uso da informação representa o último estágio do ciclo informacional. É um processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de conhecimento e na aquisição de novas capacidades. Envolve a busca, a partilha, o compartilhamento, a interpretação da informação entre sistema-pessoa e pessoa-pessoa. Nesta fase, as informações são validadas, reforçadas, alteradas ou criadas a partir do relacionamento que é estabelecido em relação às crenças, valores e culturas organizacionais. Aqui, o uso da informação e, consequentemente, seus resultados, são avaliados a partir da identificação de seu impacto sobre a melhoria da posição da organização. As novas capacidades geradas satisfazem os objetivos de longo prazo? Se sim, este “produto” é institucionalizado em uma nova competência organizacional.

É importante ressaltar que o uso da informação é construído, situacional e dinâmico. Nesse sentido, a utilidade da informação depende totalmente do contexto fornecido para o seu processamento. Por isso, é diretamente influenciado pela cultura e comportamentos

informacionais da organização. Como destaca-se “o contexto define normas, convenções e práticas que moldam os comportamentos por meio dos quais a informação torna-se útil” (CHOO, 2003, p. 108).

O uso da informação aprimora a competência informacional do indivíduo e o seu resultado é uma mudança do seu estado do conhecimento e capacidade de agir. Nesse sentido, permite-se afirmar que uma nova competência, ou capacidade de agir, é resultado direto do uso da informação.

Por ser estratégica, a gestão da informação deve considerar as necessidades informacionais para a construção de fluxos enxutos e fluidos de informações que sejam capazes de transformar e modelar os comportamentos informacionais, impactando a cultura informacional para direcioná-la a novos patamares de uso e aplicação da informação. É necessário que a GI amplie o seu paradigma representacionista, assumido tradicionalmente, focando suas discussões da subjetividade humana e na relação existente entre o sujeito e o comportamento informacional das organizações (NASCIMENTO, 2012). Para isso, no entanto, é importante que a gestão da informação foque na construção de contextos capacitantes para que a informação tenha uma área dedicada a estimular o uso da informação para a formação de competências organizacionais. E isso requer a aplicação de uma visão integrada da gestão da informação e do conhecimento nas organizações do conhecimento, como será discutido adiante.

3.3 UMA VISÃO INTEGRADA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: CONSTRUINDO CONTEXTOS CAPACITANTES

A aplicação de uma visão integrada da gestão da informação e do conhecimento contribui para que os objetivos sejam alcançados por uma organização do conhecimento. Segundo Barbosa (2008), estas teorias apresentam elementos que pertencem a uma constelação de termos correlacionados. Nesta pesquisa, no transcorrer dos estudos sobre a gestão da informação, foi possível identificar uma forte relação dos processos técnicos envolvidos na GI com outros aspectos apresentados pela teoria organizacional e outras áreas do conhecimento, que constituem-se na bússola que orienta a elaboração de suas políticas e práticas. Dentre eles, foram destacadas importantes características da identificação das necessidades do comportamento e da cultura informacionais. Isso permitiu constatar que a gestão da

informação precisa ter o seu horizonte ampliado e isso só é possível por meio da integração entre os seus elementos teóricos e aqueles produzidos pela teoria da gestão do conhecimento.

Para alguns autores da Ciência da Informação, a abordagem da Gestão do Conhecimento é um anátema. Um pecado mortal que pressupõe a exclusão de colegas diplomados em alto escalão acadêmico que indiquem algum tipo de crença nesta teoria. No entanto, nesta pesquisa, assume-se que a razão não assiste exclusivamente a GI e, tão pouco, a GC. É necessário encontrar um equilíbrio teórico que permita uma aproximação entre essas duas correntes teóricas. É nesta linha que surge a visão integrada da Gestão da Informação e do Conhecimento, defendida por Barbosa (2008). Embora o tema Gestão do conhecimento não seja o objeto desta pesquisa, nas próximas linhas será apresentada uma pequena e breve revisão teórica que servirá exclusivamente para estabelecer seu elo com a GI.

A gestão do conhecimento originou-se com a proposta de investigar os processos presentes no surgimento do conhecimento organizacional e, também, os instrumentos e ferramentas que podem ser aplicados à sua gestão. A gestão, nesse caso, vista como um potencializador dos resultados que podem ser alcançados a partir do planejamento, execução, controle e avaliação da *performance*. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 59), argumentam que “É importante entender como as organizações criam novos produtos, novos métodos e novas formas organizacionais. Uma necessidade ainda mais fundamental é entender como as organizações criam o novo conhecimento que possibilita tais criações”.

Segundo Yahya e Goh (2002, p. 458, tradução nossa), a gestão do conhecimento “[...] compreende os processos organizacionais que procuram uma combinação sinérgica entre capacidade tecnológica de processamento de dados e informações e a capacidade criativa e inovativa dos seres humanos¹³”. Na literatura, encontram-se alguns modelos dessa teoria, conforme demonstrado no quadro a seguir:

QUADRO 4 – Resumos das principais modelos de Gestão do Conhecimento

---

¹³ *Embodies organisational processes that seek synergistic combination of data and information processing capacity of information technologies, and creative and innovative capacity of human beings.*

CONCEITO	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	AUTORES	VARIÁVEIS
Criação do conhecimento na empresa	Capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.	Nonaka e Takeuchi (1997)	- visão epistemológica e ontológica; - conhecimento tácito; - conhecimento explícito; - espiral do conhecimento; - condições capacitadoras; - conhecimento organizacional; - inovação de produtos.
Gestão do conhecimento	Conjunto integrado de ações que tem como objetivo identificar, capturar, gerenciar e compartilhar os ativos intangíveis da organização.	Davenport e Prusak (1998)	- visão pragmática; - foco em processos de gestão; - valor do conhecimento atrelado à ação; - mercado do conhecimento; - compartilhamento ocorre em função de alguma recompensa.
Contexto capacitante para a criação do conhecimento	Conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento.	Krogh; Ichijo; Nonaka, (2001)	- capacitadores do conhecimento; - ativista do conhecimento; - contexto capacitante; - microcomunidades de conhecimento; - conhecimento como uma construção social.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Nonaka e Takeuchi (1997), propuseram um modelo que permite perceber o “trajeto” percorrido pelo conhecimento nas organizações e como esse recurso é gerado. A intenção dessa teoria não é apenas mapear os caminhos que levam a organização a produzi-lo, mas, entender a importância desse recurso e construir condições que favoreçam a produção de mais e novos conhecimentos que conduzam à inovação. Têm-se, portanto, a leitura dos fluxos de inovação e a transformação do conhecimento em produtos.

Davenport e Prusak (1998), apresentam a gestão do conhecimento com um conceito mais pragmático. Para eles, o valor do conhecimento está no seu uso para a ação. Isso significa que o conhecimento sustenta a tomada de decisões em relação à estratégia, concorrentes, clientes e outros elementos envolvidos nos processos organizacionais. Por isso, apontam a existência do mercado do conhecimento, onde esse recurso, enquanto um ativo, pode ser negociado pelos vendedores, compradores e corretores do conhecimento. O conhecimento possui um valor de troca. Nesse modelo, existem três processos fundamentais de gestão: *i)* geração do conhecimento, *ii)* codificação e coordenação do conhecimento e *iii)* transferência do conhecimento. O objetivo é gerenciar o estoque de conhecimento da organização para que os resultados sejam maximizados.

Nos estudos de Gestão do conhecimento identifica-se mais um modelo teórico. Esse, no entanto, é uma ampliação da teoria da criação de conhecimento na empresa, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Nos avanços dos estudos, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) apresentam o conceito de contexto capacitante para a criação do conhecimento organizacional. O conhecimento é construído pela interação entre o ambiente e a cultura. Um contexto é necessário. Nessa perspectiva, acredita-se que a criação do conhecimento deve ser promovida, ao invés de ser controlada. Surge o papel do ativista do conhecimento, das microcomunidades, dos capacitadores do conhecimento e o contexto capacitante. Para eles, “[...] a capacitação para o conhecimento abrange um conjunto de atividades organizacionais”.

Neste trabalho, adota-se o modelo do contexto capacitante para a criação do conhecimento, proposto por Krogh; Ichijo e Nonaka, (2001). Para esses autores, o modelo de gestão do conhecimento apresenta limites e barreiras individuais e organizacionais que impedem o fluxo livre para a criação do conhecimento organizacional. Apresentam a criação do conhecimento como um processo frágil e que não se sujeita às técnicas tradicionais de gestão. Além disso, esses autores criticam a gestão do conhecimento embasada apenas em gestão da informação, a fabricação de ferramentas e os executivos do conhecimento. Argumentam que, ao invés de sustentar-se sob o direcionamento, planejamento e controle do processo, uma atitude coerente seria facilitar as condições que possibilitam a criação do conhecimento. Apontam que a capacitação para o conhecimento fundamenta-se em habilidades humanas básicas, propondo que o conhecimento é uma crença verdadeira e justificada (é, portanto, uma construção), que depende de uma perspectiva individual e que é uma arte e não uma ciência.

O modelo de contexto capacitante para a criação do conhecimento abre caminho para um diálogo com as práticas da GI, ao considerar que:

Administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto, ou seja, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua. (BARBOSA, 2008, p. 11).

A visão integrada da GIC fundamenta-se porque ambas (GI e GC) possuem fortes conexões teóricas. Essa visão holística não permite desassociar a pessoa do processo informacional, tornando-a apenas usuária da informação, mas a concebe enquanto produtora. É impossível separar o produtor e o usuário da informação (BARBOSA, 2008). A figura 5 representa essa visão e a apresenta com um modelo que “interconecta” diferentes áreas da organização.

FIGURA 05 – Uma perspectiva integradora da gestão da informação e do conhecimento

Fonte: Barbosa (2008, p. 19).

Nesse sentido, a GIC estimula a formação do contexto para impulsionar a troca de informação entre os indivíduos que pertencem a uma determinada comunidade. Lopes, Fontes Filho e Rezende (2014, p. 66) afirmam que “[...] os contextos capacitantes podem ser entendidos como um conjunto de condições favoráveis que devem ser proporcionadas pela organização, com o objetivo de permitir o compartilhamento, a aprendizagem, as ideias e inovações. Sendo assim, pode ser proporcionado, por exemplo, por meio do uso de tecnologias da informação,

uma vez que elas ativam meios efetivos para interações. A maior utilização da informação impulsiona a geração de ativos de conhecimento dotados de maior relevância e prioridade, e isso acarreta na geração das competências organizacionais.

Segundo Barreto (2012), o principal papel da GIC é:

- a) verificar cenários e condições estratégias para monitoramento da informação;
- b) estabelecer zonas de qualidade intensa para uso a informação;
- c) analisar contexto de quantidade, conteúdo e esforço cognitivo para os processos informacionais;
- d) estabelecer os melhores indicadores para selecionar a informação adequada para geração de conhecimento.

O(s) contexto(s) capacitante(s) proporciona(m) uma visão eficaz para a GIC, pois auxilia(m) as organizações na transposição de barreiras que podem ser encontradas no nível individual e organizacional (LOPES; FONTES FILHO; REZENDE, 2014). Isso é possível, pois permitem:

- a) estabelecer o que é fundamental saber para o negócio;
- b) definir a estrutura significativa do conhecimento;
- c) implantar um processo sistemático para gerar, captar, codificar, armazenar, distribuir e usar a informação;
- d) apoiar a superação das barreiras comportamentais e culturais da informação do uso da informação;
- e) implantar tecnologias adequadas à gestão da informação.

Assim, para esta pesquisa, assume-se que a GIC desenvolve um contexto capacitante favorável à geração de novas competências organizacionais ao implantar a utilização de tecnologias de informação orientadas ao uso da informação. Nessa dimensão, o objetivo é oferecer “[...] infraestruturas menores e orientadas para o interesse de grupos especiais de usuários, nas quais as funções de produção e de circulação da informação possam ser dirigidas para promover, de uma forma adequada, um efeito inovador na assimilação do conhecimento” (BARRETO, 2012, p. 12). O papel da tecnologia, neste caso, é ofertar espaços que orientem

os processos comunicacionais presentes nos processos de representação da informação que impactem a arena de criação de significados e uso da informação.

Para compreender essa possível relação, os próximos capítulos cuidarão da definição e da caracterização das competências organizacionais, da competência informacional, do uso da informação enquanto uma capacidade essencial às organizações baseadas em informação e conhecimento, além de apresentar os conceitos envolvidos em repositórios digitais.

4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: O PAPEL DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA IDENTIFICAÇÃO E CONSTRUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

“[...] Quando uma organização tem núcleos de competência em áreas relacionadas com a informação – isto é capacidades institucionais que abranjam certos aspectos do gerenciamento informacional–, pode perseguir estratégias que extraiam vantagens dessas competências. Na prática, isso pode significar a simples extensão de uma atividade preexistente baseada na informação.”

(DAVENPORT; PRUSAK, 2000, p. 228).

“Os produtores de informação não podem dizer ao indivíduo o que pensar, mas podem induzi-lo sobre o que devem pensar.”

(BAGDIKIAN, 1994 apud BARRETO, 2012, p. 6)

A discussão sobre as competências originou-se a partir da teoria da firma baseada em recursos (*Resource Based View* – RBV), publicada por Edith Penrose em 1959. Sua proposta defende que uma organização é uma coleção de recursos que, quando articulados, asseguram a competitividade organizacional. Penrose (1959), Chandler (1977) e Teece et al (1997), afirmam que a vantagem competitiva, que é única, rara e de difícil imitação, é gerada a partir dos recursos internos existentes na organização (FERNANDES, 2004; FISCHER, FLEURY, URBAN, 2013).

Os primeiros autores a identificar que a competência organizacional é o recurso que alicerça a estratégia organizacional foram Prahalad e Hamel (1990). Para eles, essa competência promove o desenvolvimento de novos negócios, sendo definidas como: “[...] aprendizagem coletiva da organização, especialmente como coordenar as diferentes habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 81). As competências organizacionais, que também se manifestam como competências essenciais (ou capacidades organizacionais), tem a função de:

- a) potencializar o acesso da organização em uma maior variedade de mercados;
- b) contribuir para melhorar a percepção dos consumidores sobre o produto final;
- c) dificultar a imitação dos produtos pelos competidores.

Choo (2003), acrescenta que as competências essenciais abrangem o conhecimento e habilidades dos colaboradores, os sistemas físicos e técnicos, a estrutura administrativa, os valores, normas e crenças que individualizam e caracterizam a organização.

A competência organizacional, construída a partir de um sistema de aprendizagem que integra as habilidades pessoais e organizacionais, é um processo de inteligência organizacional sustentado pelo processamento e uso da informação. Reflete um acúmulo de conhecimento que transcende as pessoas, ou seja, a competência organizacional é institucionalizada e, ao ser incorporada ao patrimônio da organização, passa a integrar a cultura organizacional (LEI; HITT; BETTIS, 2001). Sendo construídas por sobreposição da aprendizagem, raramente são alteradas por rupturas ou mudanças de estratégias organizacionais. É fruto de um saber reunido ao longo da trajetória da organização que materializa-se e integra-se a cadeia de valor ao ser canalizada para determinadas rotinas, ações e processos de tomada de decisão (BECKER; DUTRA; RUAS, 2013). Se a cultura organizacional é o modo de ser e refere-se aos valores e crenças que orientam o comportamento e práticas das pessoas no âmbito organizacional, a competência organizacional é o modo de agir, que remete à mobilização dos recursos pelas organizações e pessoas (FISCHER; FLEURY; URBAN, 2013).

Embora a competência organizacional integre a cultura, ela não pode ser estática. Sendo decorrente de um processo de aprendizagem, é possível que novas competências surjam a partir das experiências vivenciadas pela organização. Assim, elas podem ser configuradas em novos modos de agir, novas rotinas e novas estratégias organizacionais, compondo o processo de criação do conhecimento da empresa. É dinâmica e complexa porque integra, ao mesmo tempo, diferentes recursos organizacionais. A sua dinamicidade deve ser entendida como a capacidade de renovação das competências para atingimento dos objetivos da organização (FERNANDES, 2004; LEI; HITT; BETTIS, 2001). Zarifian (2012) afirma que, em termos gerais “A competência é um entendimento prático de situações e se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. A partir desse conceito, as competências organizacionais representam um processo e não um atributo organizacional. Assim, é possível afirmar que a mobilização dos recursos e competências,

institucionais e/ou individuais, geram competências organizacionais. Segundo Becker, Dutra e Ruas (2013), a maneira como as organizações desenvolvem e renovam suas competências tem sido objeto de estudo recente. Em suas pesquisas, esses autores identificaram que a literatura apresenta três caminhos para a geração de novas competências:

- a) ***path dependence* (dependência do caminho)**: referem-se aos padrões de aprendizagem e de investimento no desenvolvimento da base dos recursos e capacidades da empresa;
- b) **cadeia de valor (macroprocessos)**: ressalta a dimensão funcional da competência, sendo que o seu desenvolvimento ocorre por meio da articulação dos processos presentes nas áreas funcionais da organização;
- c) **complexidade e entrega**: desenvolvem-se em função das entregas (atividades que agregam valor) e de seu grau de complexidade. Quanto mais complexa for a entrega, maior será a exigência do desenvolvimento da competência organizacional empregada para executá-la.

No entanto, embora tenham identificado esses caminhos, os autores consideram que a questão do desenvolvimento de novas competências é uma caixa preta e concluem que cada organização encontra um meio adequado para agregá-las ao seu repertório.

Para Choo (2003, p. 49), o surgimento de novas competências faz parte do ciclo do conhecimento e, portanto, dos três processos de uso estratégico da informação: a construção do conhecimento, a criação de significado e a tomada de decisões. E esse é o posicionamento adotado nesta pesquisa, pois considera-se que o uso da informação gera uma mudança no estado de conhecimento dos indivíduos e, por extensão, da organização, levando-os a adoção de uma nova forma de agir para a resolução dos problemas. Essa mobilização dos recursos, das competências e dos conhecimentos, permite que os membros da organização tenham maior clareza para coordenar e relacionar suas ações e, por consequência, essa nova forma de agir institucionaliza-se em uma nova competência organizacional.

E é neste espaço que a gestão da informação e do conhecimento pode colaborar com a implantação de estratégias voltadas à geração de competências, pois administrar a informação e o conhecimento organizacional fomenta as capacidades da organização (CHOO, 2003, p.

225). Para isso, pressupõe-se que a gestão da informação e do conhecimento orientada ao uso estratégico da informação transforma-se em um modelo com alto potencial de agregação de valor às competências organizacionais, especialmente, porque o uso da informação, manifestado nas culturas e comportamentos informacionais, compreende a seleção de informações relevantes em um determinado contexto que transforma o estado de conhecimento e competência dos indivíduos e organização. Essa capacidade, que manifesta-se pela competência informacional, é o elo que interliga a habilidade de processamento informacional dos indivíduos, organização e a institucionalização das competências organizacionais.

4.1 Competência informacional

A competência informacional é um elemento essencial às organizações do conhecimento e pode ser considerada uma das principais competências organizacionais. Deve, portanto, ser mapeada e estruturada em concordância com os objetivos e estratégias da organização. Fidelis e Barbosa (2012) afirmam que a competência informacional é primordial porque permite que os trabalhadores do conhecimento sintam e percebam todos os aspectos relacionados com a informação, tornando-os aptos a identificar a necessidade, a disponibilidade e o meio adequado para o seu processamento a partir da análise do ambiente informacional.

Antes de ser considerada um recurso organizacional, a competência informacional é uma questão social. É um requisito da sociedade da informação e do conhecimento e está associada à aprendizagem contínua. Em um ambiente inundado por informações, os indivíduos devem desenvolver e aprimorar constantemente seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)¹⁴, ampliando as oportunidades para o seu crescimento pessoal, profissional, cultural e social. A competência informacional direciona os indivíduos para a adoção de um estilo de vida orientado ao aprendizado que ocorre ao longo da vida (ARDUINI, 2013; FIDELIS; BARBOSA, 2012; ORELO; VITORINO, 2012). Ela pode ser adquirida e ampliada por meio dos métodos de educação formal e informal.

O estudo sobre a competência informacional é recente e foi inaugurado em 1974, pelo bibliotecário americano Paul Zurkowski, nos Estados Unidos. Na oportunidade, Paul

---

¹⁴ Uma linha teórica americana que justifica a alta performance no trabalho a partir de um conjunto de capacidades, atitudes e conhecimentos de um indivíduo (FLEURY, 2002).

Zurkowski, presidente da Associação de Informação Industrial, submeteu um relatório à Comissão Nacional de Biblioteconomia e Ciência da Informação¹⁵, no qual sugeriu o desenvolvimento de um programa nacional voltado ao “*information literacy*”, que deveria ser instituído nos Estados Unidos (ARDUINI, 2013; FIDELIS; BARBOSA, 2012; ORELO; VITORINO, 2012).

Não existe uma tradução única em português para o termo *information literacy* e várias tentativas podem ser encontradas, tais como alfabetização informacional, letramento informacional, literacia, habilidade informacional, fluência informacional, competência em informação e competência informacional (ARDUINI, 2013; FIDELIS; BARBOSA, 2012; GASQUE, 2010). Segundo ARDUINI (2013), convencionou-se o uso da tradução ‘competência em informação’, sugerida por Campello (2005). Para este trabalho, adota-se a tradução competência informacional, especialmente por considerar a sua aplicação nas organizações, sendo um desdobramento das competências organizacionais.

Quanto a sua definição, a competência informacional pode ser entendida como “[...] um processo que integra as ações de localizar, selecionar, acessar, organizar, usar informação e gerar conhecimento, visando à tomada de decisão e à resolução de problemas” (GASQUE, 2010, p. 83). Para Orelo e Vitorino (2012, p. 47), o conceito é definido como “habilidades para reconhecer uma necessidade de informação, localizar, avaliar e usar efetivamente a informação para que outros também possam se tornar competentes em informação”.

A competência informacional, para Zurkowski (1974, p.6 apud ORELO; VITORINO, 2012, p. 47), é percebida em pessoas treinadas para aplicar recursos informacionais no trabalho, que possuem conhecimento e agilidade no uso de ferramentas tecnológicas, bem como conhecimento em fontes de informação e as mobilizam para solucionar os problemas. Segundo Miranda (2006 apud VICK, 2010, p. 30), suas dimensões são:

- a) conhecimentos sobre a arquitetura e o ciclo da informação (obtenção e seleção de produtos e fontes de informação);

---

¹⁵ A *National Commission on Libraries and Information Science (NCLIS)*, instituída entre 1970 e 2008, foi uma agência do Governo Norte-Americano responsável por recomendar políticas relacionadas com a disseminação das informações governamentais, especialmente desenvolvendo programas para Bibliotecas e Serviços de Informação.

- b) habilidades em detectar necessidades; avaliar o custo/benefício da busca e uso da informação para solucionar problemas; lidar com a tecnologia da informação;
- c) atitudes de integridade, controle e compartilhamento, transparência, proatividade – uma "cultura informacional" rica e positiva capaz de avaliar o valor da informação para cada usuário no intuito de atender suas necessidades.

Para Gasque (2010, p. 86), no entanto, a competência informacional emerge quando os indivíduos adquirem as seguintes capacidades em relação à informação:

- a) determinar a extensão das informações necessárias;
- b) acessar a informação de forma efetiva e eficientemente;
- c) avaliar criticamente a informação e a suas fontes;
- d) incorporar a nova informação ao conhecimento prévio;
- e) usar a informação de forma efetiva para atingir objetivos específicos;
- f) compreender os aspectos econômico, legal e social do uso da informação, bem como acessá-la e usá-la ética e legalmente.

A ênfase dos estudos do conceito, características e aplicação da competência informacional está na área de educação. Há poucos estudos que a consideram sob a perspectiva organizacional (ARDUINI, 2013; FIDELIS; BARBOSA, 2012; MIRANDA, 2004). Nos poucos estudos identificados, verifica-se a manutenção do mesmo conceito, sendo a ênfase alterada para o atendimento das necessidades do meio empresarial. Como observa-se:

[...] pode-se definir a competência informacional como o conjunto das competências profissionais, organizacionais e competências-chave que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação ou de uma atividade baseada intensivamente em informação. [...] mobilizada em situações de trabalho pode ser vista como um dos requisitos do perfil profissional necessário para trabalhar com a informação, não importando o tipo de profissional ou de atividade (MIRANDA, 2004, p. 117)

Para esta pesquisa, admite-se que a competência informacional é um saber agir responsável aplicado à mobilização dos recursos informacionais que abrange as atividades de identificação das necessidades informacionais, busca e uso da informação e que, como resultado, geram

aprendizagem contínua, novos conhecimentos e novas competências. A figura 6, exposta a seguir, ilustra as possíveis relações da competência informacional:

FIGURA 06 – Relações da competência informacional no contexto organizacional: possibilidades

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ao adotarem a competência informacional como um tipo de competência organizacional, as organizações podem elaborar políticas que orientem as ações de seus colaboradores para o seu desenvolvimento. O resultado pode ser percebido no aumento da complexidade da competência informacional de cada colaborador e no impacto gerado pelas novas competências organizacionais, que ajudam a estabelecer a vantagem competitiva. A competência informacional pode ser desdobrada em várias outras habilidades relacionadas com a informação. Para esse trabalho, destacamos a identificação das necessidades informacionais, a busca e uso da informação, que são os elementos que constituem o ciclo de criação do conhecimento e competências proposto por Choo (2003). Assim, acredita-se em seu alto potencial na agregação de valores à organização.

Vale ressaltar que a abordagem da competência informacional adotada nesta pesquisa refere-se e aplica-se a todos os trabalhadores do conhecimento, ou seja, aqueles que fazem o uso

intensivo da informação em suas rotinas de trabalho e não estão voltadas exclusivamente aos profissionais bibliotecários, arquivistas ou museólogos, responsáveis pelo tratamento técnico da informação.

A competência informacional deve estar inserida no rol das competências organizacionais porque ajuda a desenvolver as pessoas, agrega valor aos negócios e contribui para a criação do diferencial competitivo (ARDUINI, 2013; MIRANDA, 2004). É especialmente valorosa quando os colaboradores da organização direcionados a fazer o uso adequado da informação, que pode resultar em novas competências organizacionais e na determinação do sucesso organizacional.

4.1.1 Competência informacional: um modelo de uso da informação

As competências informacionais e organizacionais são continuamente remodeladas pelo uso da informação e isso ocorre porque as organizações exploram e criam conhecimento em busca de inovações. Esse comportamento requer um ciclo informacional contínuo dedicado aos processos de seleção, coleta, armazenamento, classificação, distribuição e uso da informação. Além disso, exige a necessidade de incorporação de novas tecnologias e intercâmbio de informações (VALENTIM, 2010).

Embora o resultado do uso da informação possa ser mensurado a partir da observação de novos conhecimentos, comportamentos e competências expressas pelos indivíduos e organizações, a compreensão de seu processo é de alta complexidade. Choo (2003), elaborou um modelo de uso da informação que pode ser aplicado à gestão da informação e do conhecimento orientada ao apoio do desenvolvimento de novas capacidades ou competências organizacionais. Para ele, o modelo de uso da informação é multifacetado e transdisciplinar, envolvendo áreas como psicologia cognitiva, estudos de comunicação, armazenamento de informação, disseminação de inovações, economia, teoria organizacional e antropologia social (CHOO, 2003, p. 80). Consequentemente, um modelo de informação deve levar em conta a totalidade da experiência humana. Nesse sentido, a pessoa é levada ao centro da questão do uso da informação e de seu processamento.

Para tanto, é necessário analisar os modos de uso da informação que resultem em uma transformação organizacional. Para Choo (2003), o ambiente informacional interfere nos

resultados do uso da informação porque afeta o fluxo das mensagens que circulam em determinado tempo e espaço. Para ele, esse ambiente pode ser definido em 4 categorias:

- a) **grupos de pessoas:** têm conhecimentos e atitudes comuns que influenciam o seu comportamento em relação à busca e ao uso da informação. Esse “ponto em comum” pode estar associado à profissão, aos grupos de interesse, aos grupos socioeconômicos, entre outros;
- b) **problemas típicos:** são as características dos problemas que preocupam determinado grupo de pessoas. Ex.: profissão, estilo de vida, entre outros;
- c) **ambientes de trabalho:** formado pelas características físicas, sociais da organização ou da unidade em que um grupo de pessoas trabalha. Essas características impactam diretamente sobre a necessidade, fluxo, comportamento, cultura, processos e uso da informação.
- d) **solução de problemas:** percepções compartilhadas por um grupo de pessoas e que são refletidas no modo de resolver os problemas.

Para esta pesquisa, interessa destacar o ambiente informacional que institui-se em função do trabalho, uma vez que a partir dele serão geradas as necessidades informacionais e a determinação dos fluxos para a produção de novos comportamentos que atendam a demanda apresentada.

A definição de uso da informação é complexa porque envolve uma gama variada de elementos (necessidades, busca, armazenamento, distribuição, seleção, situação, ambiente, conhecimento, informação, comportamento, cultura, entre outros). No entanto, para tentar reduzir a incerteza que cerca essa etapa da gestão da informação e do conhecimento, conceitua-se o uso da informação como o resultado do processamento da informação atrelado a um ambiente informacional que gera mudança do estado mental e comportamental dos indivíduos e das organizações (CHOO, 2003; CHOO, et al., 2006)

Este modelo de uso da informação integra as propostas de Choo (1995, 2003) e Davenport e Prusak (2000) e propõe um impacto importante no resultado do uso da informação decorrente de uma relação estreita entre o ambiente, a cultura, a necessidade e o comportamento informacional. A análise do ambiente informacional permite definir estratégias para a gestão da informação e do conhecimento, que considerem a cultura informacional e os demais

aspectos expostos na figura 7. Assim, a organização cria espaços e fatores motivacionais que impulsionam o uso estratégico da informação por meio da elaboração de políticas, práticas e processos que despertem as competências organizacionais. Esse, no entanto, é o maior desafio das organizações do conhecimento.

FIGURA 07 – Modelo de uso da informação

Fonte: Elaborado pela autora (2015). Uma visão integrada baseada nas propostas de Choo (1995, 2003) e Davenport e Prusak (2000).

A proposta apresentada nesta figura reforça que o modelo de uso da informação é integrado. É possível que um determinado ambiente informacional interfira no modelo de uso da informação e este, por sua vez, influencia no ambiente informacional. A idealização deste contexto é favorecida pelo uso das TICs, que orientam as ações relacionadas com a criação e a transferência do conhecimento. Para tanto, é importante que estas ações estejam comprometidas com o ciclo do conhecimento. Neste contexto, a escolha de um sistema integrado com as políticas e práticas da gestão da informação e do conhecimento torna-se crucial. As TICs empregadas para estimular o desenvolvimento da competência informacional e uso da informação são fontes de vantagem competitiva em uma organização, pois estas redes informacionais agilizam a transformação da informação em novos conhecimentos e competências, permitindo rápida adaptação às oportunidades.

A aplicação destes sistemas objetiva incorporar as práticas de captação, armazenamento, organização, disponibilização e recuperação das informações à rotina organizacional. Ao serem associadas a um programa de rede computacional, essas práticas e políticas ajudam a disseminar o conhecimento essencial da organização que, por sua vez, subsidiam o desenvolvimento de competências, transformando-a em um recurso estratégico à organização (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2013).

A competência informacional é a ‘cola’ que une a interação entre pessoas, informação e tecnologia. O seu resultado, quando considerado o ciclo do conhecimento e o uso da informação, culmina na geração de novas competências. Assim, segundo Choo et al. (2006), as organizações precisam solidificar suas competências organizacionais para alcançar uma performance sustentável, enfatizando o aprimoramento de três competências informacionais, que são:

- a) **práticas em tecnologias da informação:** capacidade para uso efetivo da infraestrutura tecnológica que suporta a operação, os processos organizacionais, a inovação e as tomadas de decisão;
- b) **práticas em gestão da informação e do conhecimento:** capacidade para gestão da informação, especialmente considerando o uso da informação e incluindo a coleta, organização, processamento e manutenção da informação;
- c) **comportamentos e valores informacionais:** capacidade de impulsionar e promover os comportamentos e valores dos indivíduos para o uso efetivo da informação.

Assim, acredita-se que a competência informacional deve ser considerada uma das competências organizacionais essenciais e precisa estimular, em especial, as práticas tecnológicas e os valores informacionais que direcionem os indivíduos ao uso adequado das informações disponíveis no ambiente. Ações de disseminação e compartilhamento da informação também são comportamentos que refletem a competência informacional e, por isso, devem ser impulsionadas pelo uso das TICs. Os repositórios digitais, como será examinado, apresentam-se com uma tecnologia adequada a esta finalidade.

Por isso, é substancial investir em uma ferramenta que atenda às necessidades informacionais e simplifique os modos de busca e uso da informação. Segundo Davenport e Prusak (2000), ferramentas tecnológicas, incluindo o *groupware*, redes eletrônicas e aplicações multimídia,

facilitam a administração das mais complexas formas de informação. Isto posto, pondera-se que as TICs oferecem suporte necessário para estimular a competência informacional e que a implantação de repositórios digitais nas organizações do conhecimento representa uma oportunidade para a GIC porque suportam todos os processos envolvidos em suas práticas e políticas. Para investigar essa relação, o próximo capítulo abordará a contribuição dos repositórios digitais, sob a perspectiva integrada da gestão da informação e do conhecimento, para a construção das competências organizacionais.

5 REPOSITÓRIOS DIGITAIS: CONSTRUINDO UM CONTEXTO CAPACITANTE PARA O SURGIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

“Desenvolver a capacidade de uso das tecnologias vai ajudar empresas, fornecendo opções para a diversificação e desenvolvimento de competências em novas áreas de negócios emergentes.”

(BOWONDER; MIYAKE, 1992)

As TICs são fundamentais para o alcance dos resultados estratégicos, especialmente quando consideradas sob a perspectiva da GIC, que é centrada nos seres humanos. Essa abordagem, como demonstrou-se anteriormente, sustenta que quando a tecnologia atende as características da necessidade, uso, comportamento e cultura informacional, há maior engajamento dos indivíduos para sua integração às rotinas e práticas organizacionais, o que valoriza a utilização dos recursos tecnológicos disponíveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Diante disso, considera-se que o uso das TICs apoia os processos de uso da informação especialmente quando fomentam um contexto capacitante orientado para o compartilhamento das informações produzidas na organização. Assim, tem-se o desafio de criar de um ambiente propício, que empregue eficientemente uma plataforma de conhecimento. Esse é um elemento chave para as organizações do conhecimento, pois a utilização apropriada das TICs para controlar, avaliar e distribuir as informações, criam uma estrutura que:

- a) aprimora as percepções das fontes de informação;
- b) aumenta a capacidade de processamento informacional, qualificando os membros da organização a lidar com maior quantidade de informação simultaneamente, a reduzir as incertezas e a tomar decisões;
- c) altera as estruturas organizacionais usadas para coordenar as atividades econômicas (CHOO, 1991).

A mudança da estrutura organizacional apontada por Choo (1991) está relacionada com o surgimento de novos conhecimentos e competências que alteram os objetivos e estratégias, levando a organização à um estágio de inovação que a coloca em uma posição de vantagem em relação aos seus concorrentes. Esse é o principal aspecto favorável do uso das TICs.

Bowonder e Miyake (1992), argumentam que o aumento da capacidade da utilização das TICs proporciona a diversificação no desenvolvimento das competências em novas áreas de negócios. Para chegar a essa conclusão, os autores elaboraram um estudo na indústria de aço japonesa *Nippon Steel Corporation* objetivando investigar a conversão das capacidades adquiridas na área de manufatura e o seu impacto no desenvolvimento de novos negócios. No estudo, verificou-se que a *Nippon* utilizou diferentes estratégias de gestão da informação com ênfase no uso das TICs e, com isso, alcançou os seguintes resultados:

- a) manutenção da sustentabilidade e competitividade do mercado existente (aço);
- b) criou competitividade desenvolvendo novos segmentos de negócios;
- c) criou continuamente novas informações tecnológicas sobre os equipamentos/máquinas de vários segmentos;
- d) conceitualizou, criou e implementou redes para a gestão da informação e desenvolvimento de competências organizacionais nas áreas emergentes.

Para eles, a geração de novas competências e o desempenho organizacional decorreram do uso intensivo das TICs, que fundamentou os seguintes processos:

- a) *scanning* (exploração) de novas informações;
- b) identificação de novas oportunidades de negócios para TICs;
- c) agilidade da assimilação da informação proporcionada pela aprendizagem organizacional;
- d) uso intensivo da informação pelo aprendizado '*learning by doing*' e '*learning by using*';
- e) construção da competência para atingir novos negócios;
- f) utilização das tecnologias já disponíveis;
- g) intensa busca e interação da gestão da informação aos níveis estratégicos da organização.

A função das TICs nas organizações do conhecimento é criar condições para que o conhecimento seja compartilhado, armazenado e disseminado (PEREIRA, 2005). Elas proporcionam mais do que o simples registro das informações. Oferecem liberdade ao trabalhador do conhecimento ao disponibilizar acesso às informações relevantes ao processo de tomada de decisão. Segundo Detlor (2010), as TICs ajudam a definir um modelo de gestão da informação, fornecendo a arquitetura necessária para a criação, aquisição, organização, armazenamento, distribuição e uso da informação. Além disso, geram ambientes que apoiam diferentes formas de relacionamento entre as pessoas, sendo, portanto, estratégicas para a cultura e o comportamento informacional.

Duarte (2011), também destaca que as organizações precisam de mecanismos que facilitem e incentivem a criação, o compartilhamento e a utilização da informação. A utilização das TICs fomenta a criação de um contexto capacitante direcionado ao processo de produção e circulação das informações e conhecimento. Nas organizações do conhecimento, nas quais todos são responsáveis pelos conteúdos que criam, selecionam e acessam, o repositório digital é um instrumento fundamental para a captura das informações diretamente na fase de produção. Segundo Barreto (2012, p. 5), o repositório “[...] representa um estoque potencial de conhecimento e é imprescindível para que este se realize no âmbito da transferência da informação”.

Nesse sentido, a GIC pode valer-se de políticas e práticas informacionais que orientem a construção de repositórios digitais à luz de um contexto capacitante, que estimule o uso das informações, fornecendo condições ideais para o surgimento de competências organizacionais.

5.1 Repositórios digitais: construindo um contexto capacitante para o surgimento das competências organizacionais

Nesse ambiente, uma plataforma de colaboração é representada pelos repositórios digitais, que são sistemas de informação dedicados ao armazenamento, preservação, divulgação e acesso à produção intelectual. Caracterizam-se por assegurar acesso transparente, suporte a ampla tipologia de documentos, autoarquivamento, preservação e gerenciamento digital. Sua principal função é estruturar os ciclos informacionais para a geração de novos conhecimentos e, por isso, podem ser percebidos como redes que proporcionam transformações

organizacionais, sendo um instrumento à colaboração e ao intercâmbio de informações em uma organização.

Sua origem está associada às iniciativas de acesso aberto (*open access*) e software livre. Podem ser temáticos ou institucionais. No primeiro caso, dedicam-se ao gerenciamento de conteúdos de um determinado tema. No segundo, voltam-se para a sistematização e controle da coleção produzida por uma instituição.

Os repositórios digitais são amplamente utilizados em instituições acadêmicas. Foram pensados e estruturados para gerenciar a informação científica, objetivando otimizar e ampliar a disseminação das pesquisas realizadas pelas Universidades e Centros de Pesquisa. Podem ser definidos como “[...] sistemas de informação que armazenam, preservam, divulgam e dão acesso à produção intelectual de comunidades universitárias” (IBICT, 2013). Segundo Detlor (2010), esses sistemas permitem a captura, armazenamento, distribuição, arquivamento e acesso aos documentos de forma eletrônica, fornecendo estrutura para que os documentos sejam estocados, indexados e acessados, o que facilita a posterior recuperação e uso da informação. O acesso aos repositórios pode ser aberto ao público ou fechados a uma determinada comunidade. Os principais benefícios de sua utilização são:

- a) reduzem a insatisfação dos colaboradores criadas pela existência de informação incorreta;
- b) aumentam o valor da informação disponibilizada e a utilização do sistema por parte dos indivíduos;
- c) permitem a atualização rápida e simples da informação publicada;
- d) reduzem a duplicação de informação: sempre que possível a informação deve ser armazenada uma única vez;
- e) asseguram o aumento da produtividade, facilitando a edição de conteúdos, eliminando a informação redundante e permitindo a reutilização de conteúdos etc.
- f) ao fornecerem uma interface fácil, estimulam o uso do sistema e o compartilhamento da informação;
- g) permitem o compartilhamento descentralizado de conteúdos;
- h) centralizam o controle da informação por meio de processos de *workflow*, regidos por processos de aprovação previamente definidos;

- i) melhoram os processos de compartilhamento, tornando-os transparentes;
- j) distribuem a responsabilidade pela publicação de conteúdos e desenvolvimento de coleções, fazendo com que os produtores de informação entendam e participem dos fluxos definidos para a captura do conhecimento organizacional.

Os repositórios permitem diferentes tipos de conteúdo e formatos de documentos e permitem a gestão e disseminação da informação e do conhecimento produzido em uma determinada comunidade. Demonstram ser um recurso tecnológico que suporta o conceito de gestão documental, como explicam Viana; Márdero Arellano e Shintaku (s.d.) “Os repositórios institucionais podem ser pensados como parte de uma ação dentro da gestão documental, que inclui sua criação, tratamento, transmissão e acesso”. Como observa-se, os repositórios digitais contemplam todas as etapas do ciclo informacional e documental. São importantes ferramentas para a administração de conteúdos porque permitem a descrição, indexação, classificação, preservação e recuperação das informações (LITTLE, 2012). Assim, transformam-se em canais de disseminação das informações institucionais, sendo essenciais ao apoio do ciclo do conhecimento. O uso da informação, considerado estratégico para a organização, é potencializado e, conseqüentemente, as possibilidades de geração de competências organizacionais são expandidas. Desta forma, entende-se que os repositórios digitais podem ser utilizados em qualquer tipo de instituição (acadêmica, comercial, pública, privada, entre outras).

Considerando a relevância dos repositórios digitais, a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) desenvolveu um trabalho comparativo para avaliar as 5 (cinco) principais plataformas existentes: *Digital Commons*, *Dspace*, *Eprints*, *Fedora*, *Islandora*. Esses repositórios digitais propõem uma solução tecnológica para a coleta, preservação e disseminação do conhecimento científico produzido por universidades, escolas e institutos de pesquisa (UNESCO, 2014). Basicamente, a principal diferença entre estes sistemas é a tecnologia aplicada a sua estrutura e funcionalidades. A seguir, cita-se as definições de cada ferramenta. Ressalta-se, no entanto, que este trabalho não objetiva elaborar um estudo exaustivo de cada plataforma, mas, apresenta-as intencionalmente para justificar a escolha da plataforma *Dspace*.

- a) **Digital Commons:** permite gerenciar, exibir e publicar conteúdos. Possui as características tradicionais dos repositórios digitais, possibilitando que faculdades e pesquisadores disponibilizem sua produção à comunidade acadêmica (DIGITAL COMMONS, 2015);
- b) **Dspace:** desenvolvido pelas bibliotecas do MIT e a empresa HP, o software permite a captação, indexação, preservação e disponibilização de conteúdos digitais incluindo textos, imagens, filmes e áudios (DURASPACE, 2015a);
- c) **Eprints:** criado pela *School of Electronics and Computer Science of University of Southampton*, é uma ferramenta fácil e rápida para criar repositórios para gestão da literatura de pesquisa, dados científicos, teses, relatórios e multimídia (UNIVERSITY OF SOUTHAMPTON, 2015);
- d) **Fedora:** arquitetado pela *Cornell University* em parceria com a *University of Virginia*, é um repositório modular para a gestão e disseminação de conteúdo digital. É especialmente indicado para bibliotecas e arquivos, zelando pelo acesso e preservação de conteúdos. Também é usado para fornecer acesso especializado para coleções digitais muito grandes e complexas de materiais históricos e culturais, bem como dados científicos. Atualmente, é gerenciado pelo *Duraspace*, mesma instituição responsável pelo *Dspace* (DURASPACE, 2015c);
- e) **Islandora:** construído com base no Drupal, Fedora e Solr, é uma estrutura de software de código aberto projetado para ajudar instituições a gerenciar e descobrir recursos digitais de forma colaborativa. Foi originalmente desenvolvido pela Universidade de *Robertson* e a biblioteca de *Prince Edward Island*, mas agora é mantido por uma crescente comunidade internacional de desenvolvedores voluntários (ISLANDORA, 2015).

A escolha do repositório é fundamental e estratégica. Segundo Zammit e Woodman (2012), entre 50% e 70% das iniciativas voltadas à gestão da informação e do conhecimento falham devido à implantação inadequada de ferramentas. Devem ser observados os seguintes critérios na definição do sistema:

- a) os membros da organização precisam colaborar;
- b) a tecnologia deve ser percebida como um apoio a colaboração;

- c) a organização deve fornecer treinamento e orientação para uso da ferramenta implantada;
- d) a cultura organizacional deve apoiar as estratégias de uso da informação;
- e) a organização deve desenvolver e estimular competências informacionais para compartilhamento e uso da informação.

Outra preocupação é a ampla divulgação do sistema, pois o crescimento desse banco de dados será sustentado pelos próprios usuários a partir da autopublicação de conteúdos.

Considerando estes requisitos apresentados para a escolha do sistema, acredita-se que o *Dspace* possui todos os atributos necessários e, por isso, pode ser utilizado para a construção de um repositório digital pelas organizações do conhecimento. Sua aplicação contribuirá para o desenvolvimento de um contexto capacitante favorável a geração de novas competências.

5.2 *Dspace*: funcionalidades e contribuição para a construção das competências organizacionais

O *Dspace* é uma iniciativa de repositório digital com ampla aceitação internacional. É um software livre e customizável, que pode ser moldado de acordo com as características da organização. Volta-se à captura de objetos digitais em qualquer formato (texto, vídeo, áudio e dados), permitindo a catalogação, indexação, recuperação e preservação digital de conteúdos. Para Silva (2005), o *Dspace* é um sistema configurável, com um completo sistema de submissão que permite controlar o acesso e inserção de conteúdos digitais. Segundo consta em seu site oficial (<http://Dspace.org>):

O *Dspace* é uma aplicação de repositório aberto desenvolvido pela comunidade e administrado pelo Duraspace. [...] é um programa que pode ser escolhido por organizações acadêmicas, sem fins lucrativos e comerciais para a construção de repositórios digitais. É gratuito, fácil de instalar “*out of the box*” e completamente customizável para atender às necessidades de qualquer organização. Ele preserva e possibilita acesso fácil e aberto a todos os conteúdos digitais, incluindo textos, imagens, filmes, mpegs e dados. A sua comunidade de desenvolvedores, em constante crescimento, é comprometida com a contínua expansão e melhoria do *software*, o que garante a melhoria dos benefícios de sua próxima versão. (DURASPACE, 2015a, tradução nossa)¹⁶

---

¹⁶ *Dspace is an open source repository application developed by the community and stewarded by Duraspace. Dspace is the software of choice for academic, non-profit, and commercial organizations building open digital*

O software é resultado da parceria entre *Hewlette Packard* (HP) e *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), que se reuniram com o objetivo de criar uma ferramenta para gerenciar e dar visibilidade aos 10.000 (dez mil) artigos publicados anualmente pelos seus acadêmicos (DURASPACE, 2015b). Com um investimento de \$1.8 milhões de dólares, seu desenvolvimento levou dois anos. A primeira versão foi disponibilizada em julho de 2000. Atualmente, o sistema é mantido pela *Duraspace Federation*, cuja missão é fomentar a liderança e inovação para tecnologias abertas que promovem acesso à dados digitais, sendo responsável pela administração dos sistemas **Dspace**, destacado nesta pesquisa, **Fedora**, um *framework* para repositórios digitais e o **Vivo**, uma plataforma para web semântica (DURASPACE, 2015a).

A seguir, são destacados os principais incentivos para a utilização da plataforma *Dspace*, considerando, inclusive, o cenário nacional. É importante ressaltar que estes argumentos influenciaram a escolha desta plataforma para o desenvolvimento desta pesquisa.

- a) **maior comunidade de usuários e de desenvolvedores:** estatísticas atualizadas até abril de 2015 apontam que mais de 1000 (mil) organizações o utilizam, com destaque para as bibliotecas;
- b) **código aberto:** possui distribuição gratuita, livre acesso ao código fonte e licença pelo *Open Source Initiative* (OSI), garantindo que modificações sejam integradas ao seu código por aplicações comerciais sem o pagamento de taxas. No entanto, pela política implícita em seu modelo de uso, espera-se que as melhorias aplicadas ao sistema sejam compartilhadas com a comunidade. Atualmente, há mais de 100 colaboradores que trabalham voluntariamente detectando e corrigindo seus *bugs*;
- c) **customização completa:** permite alterar a interface, pesquisa, navegação, mecanismos de autenticação, padrões de compatibilidade, configuração da base de dados (que pode ser *PostgreSQL* ou *Oracle*), linguagem (existem mais de 20 disponíveis, inclusive em Português) e os metadados. O formato *Dublin Core* é integrado ao sistema, mas outros padrões de descrição

---

repositories. It is free and easy to install "out of the box" and completely customizable to fit the needs of any organization. Dspace preserves and enables easy and open access to all types of digital content including text, images, moving images, mpegs and data sets. And with an ever-growing community of developers, committed to continuously expanding and improving the software, each Dspace installation benefits from the next.

hierarquizados como o formato *Machine Readable Catalogin* (MARC) e *Metadata Object Description Schema* (MODS) podem ser incorporados;

- d) **aplicação flexível:** o sistema é fortemente utilizado por instituições de ensino superior, seu foco inicial. Mas, devido à sua flexibilidade, está sendo incorporado à gestão de itens digitais em museus, arquivos, bibliotecas, editoras, companhias privadas e comerciais;
- e) **instalação em nuvem (*out of the box*):** por ser baseado em uma interface *web* configurável, o sistema funciona em qualquer sistema operacional (*Linux*, *Mac OSX* ou *Windows*). Os requisitos mínimos para a configuração das máquinas estão documentados nas orientações de instalação fornecidas pelo *Dspace*; e
- f) **gestão e preservação de diversos tipos de arquivos digitais:** um grande número de formatos de arquivos pode ser reconhecido e gerenciado. Os mais comuns são: *DF*, *Word*, *JPEG*, *MPEG*, *TIFF*. Quando não houver o reconhecimento automático de um formato de arquivo, este pode ser adicionado manualmente ao sistema (DSPACE, 2015).
- g) **plataforma mais utilizada mundialmente:** segundo dados publicados pelas instituições *OpenDOAR*¹⁷, dos 2.778 repositórios digitais registrados em seus controles, 42.7% são *Dspace* (aproximadamente 1.167). Já a *Repository 66*¹⁸ relata que dos 3.045, 40% são *Dspace* (aproximadamente 1.225);
- h) **plataforma subsidiada pelo IBICT no Brasil:** a escolha da plataforma pela instituição aconteceu ao se ter conhecimento de outras iniciativas implantadas em Língua Portuguesa (Universidade de Minho, Portugal). O lançamento da versão brasileira em 2004 representou um marco para o IBICT no desenvolvimento e customização de ferramentas para tratamento da informação técnico-científica digital. Para reafirmar a participação do IBICT neste cenário, em 2014, o Instituto integrou a seleta comunidade de membros do *Dspace*, o que permite colocá-lo como uma liderança perante a comunidade internacional e garante a participação em importantes decisões sobre o repositório (BRASIL, 2014);

¹⁷ Diretório oficial de repositórios acadêmicos de acesso aberto. Atualmente existem 2600 iniciativas registradas. Cada repositório é visitado por funcionários do projeto para verificar as informações que são registradas no site.

¹⁸ Apresentação gráfica em mapa da distribuição mundial do uso dos principais repositórios digitais. As informações que alimentam esta ferramenta são retiradas dos sites *OpenDOAR* (<http://www.opendoar.org/>) e *Roar* (<http://roar.eprints.org/>).

- i) **plataforma com grande aceitação por instituições nacionais:** são inúmeras as iniciativas que utilizam a plataforma. Para essa constatação, considerou-se a listagem disponível no site do IBICT¹⁹, que relaciona 79 iniciativas espalhadas em diversas instituições brasileiras;
- j) **levantamento em bases de dados:** uma rápida pesquisa realizada no portal Capes com os repositórios digitais destacados pela UNESCO permitiu identificar que o *Dspace* é a plataforma com maior produção de conteúdos no meio acadêmico, com 4.518 artigos, seguido por *Digital Commons* (3.026), *Eprints* (859), *Fedora* (674) e *Islandora* (18). É importante destacar que foram considerados apenas os dados quantitativos para cada um dos termos, excluindo-se a análise de conteúdo dos itens recuperados. Os dados estão atualizados até 15 de março de 2015.
- k) **aplicação do programa na instituição:** este software foi escolhido para subsidiar o desenvolvimento do Consórcio de Bibliotecas Jurídicas Digitais (Bdjur)²⁰, que é uma rede de bibliotecas digitais formada pelos órgãos do Poder Judiciário (esfera federal e estadual) e órgãos essenciais e auxiliares da Justiça. Seu objetivo é integrar, em um único portal, os mais importantes repositórios de informação jurídica do Poder Judiciário, para facilitar a recuperação das informações produzidas por estas instituições.

No site do *Dspace*, encontra-se uma série de dados estatísticos que demonstram a utilização do sistema, tais quais: distribuição por países, tipos de instituição, versão, sistema operacional, base de dados relacional, integrações e customizações, *cases*, tipo de conteúdo e arquivos depositados. Estas informações consideram apenas os dados dos repositórios registrados no site. Para esta pesquisa, importa destacar os seguintes dados (atualizados até 03 de abril de 2015):

---

¹⁹ Para mais informações, acesse: <http://www.ibict.br/informacao-para-ciencia-tecnologia-e-inovacao%20/repositorios-digitais/repositorios-brasileiros>.

²⁰ Projeto estratégico do Superior Tribunal de Justiça que coordena uma Rede de bibliotecas digitais formada pelo Poder Judiciário e órgãos auxiliares da Justiça. Objetiva integrar, em um único portal, os mais importantes repositórios de informação digital jurídica, de forma a permitir consultas unificadas nesses acervos e possibilitar respostas instantâneas (BRASIL, 2010).

- a) **distribuição por países:** os Estados Unidos têm o maior número (256), seguido por Índia (149), Japão (97), Brasil (84) e Espanha (74). O Brasil destaca-se ocupando a quarta posição mundial²¹;
- b) **instituições:** o uso do *Dspace* é distribuído conforme apontado na tabela a seguir:

TABELA 1 – A utilização do *Dspace* pelas instituições

Instituições	n.º	%
Acadêmica	1.364	75%
Governamental	109	6%
Centros de pesquisa	86	5%
Consórcios	56	3%
ONGs	55	3%
Outros	47	3%
Comercial	23	1%
Pessoal	25	1%
Arquivos / Bibliotecas públicas	19	1%
Centros médicos / Hospitais	13	1%
Bibliotecas nacionais	13	1%
Museus / Galerias	5	0%
Consultorias / Prestação de serviços	3	0%

Fonte: *Dspace* 2015.

Esta tabela demonstra que Instituições Acadêmicas dominam a implantação do sistema (75%), pois como destacou-se anteriormente, o *Dspace* foi criado para esta finalidade. No entanto, é importante observar que outras instituições estão despertando o interesse por sua adoção, incluindo organizações comerciais (somadas representam 25%). A categorização empregada na coleta²² destes dados não permite identificar claramente quantas destas instituições são privadas ou públicas.

No Brasil, sua interface e comandos foram traduzidos pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e disponibilizado nacionalmente em 2004, o que “[...] representou mais um marco do pioneirismo do IBICT no desenvolvimento e customização de ferramentas para tratamento e disseminação de informações técnico-científicas na Web” (IBICT, 2015). O Instituto mantém um site dedicado ao sistema com diversas informações

²¹ A lista completa pode ser acessada em: <http://registry.duraspace.org/registry/dspace>.

²² Dados fornecidos pelo site oficial do *Dspace*.

úteis²³, incluindo a disponibilização de uma lista com as iniciativas brasileiras que o implantaram. Dentre estas iniciativas, destacam-se as que foram introduzidas pelos Órgãos Judiciários, especialmente representado pelo Consórcio Bdjur. Outros exemplos são:

- a) Acervo histórico Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidade de São Paulo (FMVZ/USP)
<http://www.acervohistorico.fmvz.usp.br/>
- b) Biblioteca digital e sonora
<http://bds.bce.unb.br/>
- c) Biblioteca Digital Jurídica (BDJUR)
bdjur.stj.jus.br/
- d) Biblioteca Digital do Tribunal Regional do Trabalho da Primeira Região (BDTRT Rio)
<http://www.trt1.jus.br/biblioteca-digital-bdtrt-rio>
- e) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)
<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/>
- f) Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO)
<http://xrepo01s.inmetro.gov.br/>
- g) Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/>
- h) Universidade Federal do Paraná (UFPR)
<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/>
- i) Universidade de Taubaté (UNITAU)
<http://www.agro.unitau.br:8080/dspace/>

No ambiente do serviço de informação, o programa tem sido utilizado como um repositório de dados de pesquisas, registros de produção acadêmica, material didático entre tantos outros recursos informacionais. Outra aplicação do sistema é a preservação dos conteúdos digitais. O *Dspace* também foi concebido para esta finalidade, aceitando uma ampla variedade de formatos (texto, imagem, vídeo e áudio), o que possibilita custodiar conteúdos diversos, tais como: conferências e apresentações, relatórios técnicos, recursos e objetos digitais, projetos, coleções especiais, livros, artigos científicos, dissertações e teses eletrônicas, dados

---

²³ Para mais informações, acesse: <http://www.ibict.br/pesquisa-desenvolvimento-tecnologico-e-inovacao/Sistema-para-Construcao-de-Repositorios-Institucionais-Digitais>.

estatísticos e geoespaciais, programas de computador, modelos e simulações visuais, entre outros. Ao especificar as regras de suporte para os formatos digitais, o programa permite a adoção de procedimentos que garantem a segurança dos conteúdos armazenados, dentre eles, a realização de cópias de segurança e de migração de um suporte obsoleto para outro mais atual. Além disso, um identificador único é atribuído para cada item inserido no sistema, o que assegura a recuperação da informação na ocorrência de mudança dos formatos.

Todos os processos da gestão informacional são suportados pelo sistema. Quando repositórios digitais, como o *Dspace*, são utilizados em uma comunidade, abre-se a possibilidade para que seus membros colaborem com a gestão dos conteúdos gerados interna e externamente, o que agrega valor às informações processadas. Nesse sentido, acredita-se que o *Dspace* seja uma ferramenta adequada às organizações do conhecimento, porque admite que os conteúdos produzidos e/ou capturados sejam gerenciados, facilitando a recuperação e acesso à informação.

O *Dspace* possui uma estrutura flexível e adaptável a diferentes contextos. Ao optar-se pela sua utilização, as questões relacionadas com as necessidades, os fluxos, as culturas e os comportamentos informacionais do ambiente organizacional devem ser consideradas. Além disso, requer-se um cuidadoso planejamento de implantação. Os requisitos tecnológicos não impedem a sua instalação, já que a configuração do servidor não exige investimento significativo. No entanto, é necessário conhecimento do sistema operacional *Linux* e da estrutura do *Dspace* para customização e configuração de *layout*, formulários de metadados e submissão. A criação de comunidades e coleções é simples. Existem empresas certificadas pelo *Duraspace* para a prestação desses serviços, inclusive no Brasil. Há, também, a possibilidade de contratação de profissionais liberais com este conhecimento especializado. Dessa forma, em relação à sua implantação, ainda que este esteja disponibilizado gratuitamente, devem ser considerados os custos de instalação, a customização e os cursos de capacitação para sua operacionalização.

É importante ponderar os impactos que poderá causar na cultura organizacional, em especial, em relação ao seu aceite e às formas de estímulo para a colaboração no depósito das informações relevantes. Por ser um aspecto importante, recomenda-se o desenvolvimento de programas de treinamentos de conscientização sobre a importância da cooperação para a construção do conhecimento coletivo e da competência organizacional.

5.2.1 *Dspace*: funcionalidades e recursos

Segundo Mardero Arellano (2008), o sistema é constituído, tecnicamente, de três camadas:

- a) **camada de aplicação**, composta pelos protocolos, ferramentas e interfaces que sustentam a sua estrutura;
- b) **camada de negócios**: composta pelos módulos de administração do sistema;
- c) **camada de armazenamentos**: composta pelos sistemas de arquivamento dos conteúdos, representados pelos bancos de dados e gerenciadores de arquivo.

É um modelo de sistema de informação que possui uma arquitetura informacional hierárquica, sistematizada em comunidades, subcomunidades, coleções e itens. Esta estrutura permite a organização do acervo e facilita a recuperação dos objetos digitais. Assim, apesar de rígida, esta estrutura é apropriada para construir e manter os conteúdos do repositório, sendo flexível para atender as necessidades informacionais apresentadas por diferentes ambientes organizacionais. Segundo Shintaku e Meireles (2010), a hierarquia informacional do *Dspace* pode ser compreendida da seguinte forma:

- a) **comunidades e subcomunidades**: representam o mais alto nível da estrutura hierárquica. São utilizadas para sistematizar temas ou refletir a estrutura funcional de uma instituição. A criação das comunidades e subcomunidades é ilimitada;
- b) **coleções**: responsável por agrupar documentos que possuem características comuns. São subordinadas às comunidades ou subcomunidades, pois enquanto estas organizam o repositório, as coleções organizam os documentos inseridos no acervo. Geralmente, são designadas por tipo de arquivo (artigos de periódicos, capítulos de livros, entre outros) ou formato (vídeos, áudios, entre outros). Desaconselha-se a formação de coleções por assunto;
- c) **itens**: é a unidade informacional do *Dspace* constituída pelos objetos digitais (documentos) e suas descrições (campos descritivos utilizados para representação descritiva e temática da informação).

Compreender a sua estrutura funcional e hierárquica é fundamental para orientar o planejamento de implantação e elaboração das políticas de colaboração, depósito e acesso às informações armazenadas.

5.3 Principais recursos do *Dspace*

Alguns recursos do *Dspace* serão analisados a seguir. No entanto, é importante destacar que não é proposta desta pesquisa elaborar um manual completo para instalação e uso da ferramenta.

O sistema fica disponível por meio de um *link* na internet. No entanto, o acesso ao seu conteúdo é definido pela política da instituição. No caso das instituições públicas, o acesso à pesquisa de documentos costuma ser livre. No entanto, outras regras de acesso podem ser configuradas para serem restritivas como, por exemplo, o depósito de itens digitais. Outra vantagem é a possibilidade de alteração do *layout*. A instituição mantenedora do sistema pode alterá-lo, configurando cores, acrescentando logos, imagens e outros itens. É possível modificar a estrutura hierárquica das informações de acordo com o desejo da organização. A tela inicial é única e, portanto, fornece acesso tanto para o administrador quanto ao usuário do sistema.

Ao acessar as ferramentas do sistema, o administrador poderá fazer a configuração de todas as políticas de acesso e desenvolvimento de coleção do repositório. As ferramentas disponíveis envolvem os seguintes módulos: comunidades / coleções, *e-people*, grupos, itens, registro de metadados, registro no formato binário, fluxo, autorização, editar notícias, supervisores, estatísticas. Para o objetivo desta pesquisa destacam-se os recursos para criação de comunidades e coleções, configuração de metadados, autorização e colaboração, como detalhado a seguir:

a) criação de comunidades e coleções

Como destacado anteriormente, as comunidades, subcomunidades e as coleções formam a estrutura informacional do *Dspace*, revelando a organização do repositório. As comunidades são o nível mais alto da hierarquia e destinam-se à sistematização do repositório, podendo

representar temas ou a estrutura funcional da organização. Sendo assim, não possuem itens digitais. Não há limite para a criação das comunidades.

Já as coleções agrupam os documentos que possuem características comuns e são subordinadas hierarquicamente a uma comunidade. Desta forma, é possível dizer que comunidades organizam o repositório e as coleções organizam os documentos do acervo (SHINTAKU; MEIRELLES, 2010).

Ao criar uma comunidade ou coleção, o administrador preenche alguns metadados para descrevê-la. Os campos utilizados são: nome, descrição curta, texto introdutório, *copyright*, texto de barra lateral, logotipo e autorização da comunidade. Estas informações estarão disponíveis na *homepage* da comunidade e permitirão que o usuário identifique o seu objetivo.

b) configuração de metadados

Os metadados são utilizados para descrever os itens digitais, por meio de seus aspectos técnicos e administrativos. São agrupados em esquemas e, ao serem organizados e normalizados, criam padrões que permitem compreender, adequadamente, a aplicação de cada metadado (campo do esquema). O *Dublin Core* (DC), esquema acoplado ao *Dspace*, permite que todos os tipos de itens digitais sejam descritos e envolve a apresentação e inclusão de informações no repositório. No entanto, nada impede que outros esquemas sejam adicionados à plataforma, sendo possível, inclusive, a coexistência de outros esquemas para a representação descritiva das informações. A flexibilidade proporcionada pelos esquemas de metadados possibilita a formatação de formulários específicos para grupos ou itens digitais e facilita o autoarquivamento realizado pelos usuários. Estes formulários podem conter apenas os campos necessários à representação de cada tipo de objeto/ documento digital. Para o alcance de bons resultados, é aconselhável que um profissional com conhecimento especializado auxilie na definição dos campos. Nesse sentido, uma vantagem é que novos campos podem ser adicionados para atender ao surgimento de novas necessidades. Definir adequadamente os campos dos formulários é uma tarefa fundamental, pois além de facilitar e agilizar a descrição dos itens depositados, impacta diretamente sobre a qualidade da recuperação do conteúdo armazenado no repositório.

c) autorização

É um módulo fundamental para a configuração do sistema, onde definem-se as políticas avançadas para o gerenciamento das comunidades, coleções, itens (plano geral), bem como as formas de colaboração e acesso. Segundo Shintaku e Meirelles (2010), é importante que as políticas sejam aplicadas de forma harmônica, para que a segurança e acesso não sejam prejudicados. Este módulo reflete a cultura e o comportamento informacional da organização; portanto, as regras estabelecidas devem estimular a sua utilização. A configuração do sistema é fundamental, pois a partir disso, os usuários acessarão os recursos disponíveis para desenvolver seu trabalho e aprimorar suas competências.

d) colaboração

O repositório tem suas funcionalidades orientadas à colaboração. Essa é uma das principais características do sistema, que foi pensado para estimular o compartilhamento de informações, permitindo que estas sejam disseminadas e gerenciadas. A ferramenta proporciona que o depósito e registro de informações seja descentralizado e realizado por meio do autoarquivamento. Isso favorece a captura das informações, simplifica o processo de gestão e multiplica a possibilidade de recuperação das informações. Ao assumir esse papel, o usuário torna-se responsável por avaliar e depositar as informações que são relevantes para a instituição. Ao capacitar seus colaboradores para seleção das informações e para os processos de autoarquivamento, a organização do conhecimento potencializa o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, especialmente ao pautar-se sobre o uso da informação.

O *Dspace*, quando utilizado a partir de seus conceitos e funcionalidades é uma ferramenta de apoio à criação de um contexto capacitante para a geração de novas competências. Assim, pode ser considerado como uma solução tecnológica à consolidação, ao tratamento e a disponibilização de informações que integram a estrutura de significação das organizações do conhecimento.

A gestão da informação e do conhecimento é a principal ferramenta de apoio ao desenvolvimento das competências organizacionais, pois o seu modelo direciona as informações às pessoas corretas, estimulando o uso adequado da informação. O uso da

informação, por sua vez, estabelece um modelo de desenvolvimento de competências. No entanto, a materialização desse processo é subsidiada pela aplicação das TICs, como destacou-se anteriormente. O *Dspace*, como demonstrou-se, é uma plataforma que se adapta a este propósito, visto que atende a todas as características dos planejamentos de GIC.

6 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

“A preocupação em descobrir e, portanto, explicar a natureza vem desde os primórdios da humanidade [...].”

(MARCONI E LAKATOS 2010, p. 65)

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa e a metodologia adotada é a exploratória-descritiva. É exploratória, pois objetivou esclarecer conceitos e ideias que fundamentassem a construção de problemas e hipóteses mais precisos. No seu transcorrer, não foram encontrados pressupostos teóricos específicos sobre a relação existente entre a gestão da informação e do conhecimento, a utilização de repositórios digitais e a construção das competências organizacionais. É, também, descritiva, pois ao buscar descrever as características de uma população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, dedicou-se especialmente a relatar as funcionalidades da ferramenta *Dspace* e a experiência de sua aplicação (CERVO; BERVIAN, 2002; GIL, 2008; MARCONDES, LAKATOS, 2010).

O seu desenvolvimento envolveu o **levantamento bibliográfico**, que fundamentou a construção dos conceitos teóricos (capítulos 2, 3, 4 e 5). Para isso, foram consultadas fontes de informação como: Catálogos de Bibliotecas, Portal Capes, *Sciencedirect*, *Web of Science*; Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP, UNESP, UNB, UFMG, BRAPCI, *Google* acadêmico, entre outras; em seguida, elaborou-se uma **descrição** da plataforma *Dspace* para reconhecimento de suas funcionalidades e aplicações (capítulo 5) e, por fim, procedeu-se ao **estudo sobre a experiência do uso** da plataforma *Dspace*, realizado no Tribunal Regional do Trabalho – 1 Região (TRT1), ambiente que compõe o universo de estudo desta pesquisa (capítulo 7). O convite à instituição foi oficializado por meio de uma carta, que pode ser consultada no Apêndice B.

6.1 Universo da pesquisa

Como apontou-se anteriormente (capítulo 5), o ambiente jurídico brasileiro tem se destacado ao construir bibliotecas digitais para disponibilizar acesso à informação produzida em decorrência da prestação de seus serviços. Ao analisar essas experiências, esta pesquisa deparou-se com a iniciativa do TRT1, escolhido por atender aos critérios obrigatórios e opcionais definidos para esta pesquisa, que são:

- a) aplicação dos princípios da gestão da informação e do conhecimento pela organização (requisito obrigatório);
- b) utilização do software *Dspace* em ambientes não relacionados com o meio acadêmico (Universidades e Centros de Pesquisa) – (requisito obrigatório);
- c) aplicação dos princípios da gestão por competências na organização (requisito opcional).

A história do TRT1 vincula-se à criação da Justiça do Trabalho (JT), instituída pela Constituição de 1934 e implantada em 1º de maio de 1941. Inicialmente, com caráter administrativo, sujeitou-se ao Poder executivo e ao Ministério do Trabalho. A partir do Decreto-Lei nº 9.797, de 9 de setembro de 1946 e da Constituição promulgada em setembro seguinte, a JT integrou-se ao Poder Judiciário.

Sua estrutura administrativa e hierárquica sofreu nova alteração com a promulgação da Constituição Federal de 1988, quando foram instituídos o Tribunal Superior do Trabalho (TST), com sede em Brasília, e os Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), um para cada Estado. O TRT1 tem jurisdição no Estado do Rio de Janeiro e possui 133 (cento e trinta e três) varas, sendo 82 (oitenta e duas) na Capital e 51 (cinquenta e uma) no interior. Atualmente, é presidido pela desembargadora Maria das Graças Cabral Viegas Paranhos, cujo período de mandato é de 2015 a 2017. Para aprimorar a gestão, seu organograma possui várias Diretorias, que subdividem-se em 10 secretarias. Considerando os objetivos desta pesquisa, foram destacadas a Secretaria de Gestão do Conhecimento (SGC) e a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP).

6.1.1 A Secretaria de Gestão do Conhecimento (SGC)

A Secretaria de Gestão do Conhecimento (SGC) está subordinada à Secretaria Geral Judiciária (SGJ) e é responsável por definir as diretrizes e coordenar ações voltadas à obtenção, preservação, compartilhamento e disseminação do conhecimento produzido pelo Tribunal, tendo como atribuições:

- a) identificar o conhecimento que deve ser obtido, preservado e disseminado nos processos de trabalho desenvolvidos no TRT1;
- b) promover o incentivo à formação de comunidades para pesquisa e desenvolvimento de bases de conhecimento.

Atualmente, possui uma equipe de aproximadamente 44 colaboradores, divididos em:

- a) **Coordenadoria de Gestão de Acervos Arquivísticos (CGAA):** responsável pela gestão dos documentos produzidos pelo TRT1. Equipe de 20 pessoas;
- b) **Coordenadoria de Gestão de Acervos Bibliográficos (CBIB):** responsável pela biblioteca. Equipe de 12 pessoas;
- c) **Coordenadoria de Organização do Conhecimento (CORC):** responsável pela área de gestão do conhecimento. Possui uma equipe de 12 pessoas, com formação superior em diferentes áreas do conhecimento, como Letras, Direito, Tecnologia da Informação. A equipe distribui-se em *i)* pesquisa e publicação, dedicada ao acervo de jurisprudência, incluindo a publicação da Revista de Jurisprudência do TRT1 e preservação da memória; e a *ii)* estruturação do conhecimento, voltada aos ambientes digitais (portal, intranet e a biblioteca digital). Ressalta-se que não há profissionais com formação específica em Ciência da Informação ou Gestão do Conhecimento.

FIGURA 08 – Organograma da Secretaria de Gestão do Conhecimento

Fonte: TRT – 1ª Região (2015b).

Em 2006, por meio do Ato nº 1527/2006²⁴, o Tribunal instituiu o Grupo de Trabalho de Gestão do Conhecimento. Neste mesmo ano, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), foram realizadas várias reuniões com os magistrados e servidores com o propósito de mapear os objetos de conhecimento do Tribunal. O trabalho resultou na elaboração da “Árvore do Conhecimento”²⁵, propondo que a atuação jurisdicional ocasiona a geração informações que materializam-se em bases jurídicas, informações processuais, experiências compartilhadas e informações externas. No quesito bases jurídicas, destacam-se os seguintes objetos: Doutrina, Jurisprudência e Legislação. Para gerenciar essas bases, a SGC recomendou a criação de uma biblioteca digital com o objetivo de desenvolver um repositório dedicado a armazenar, preservar e divulgar o conhecimento gerado pela instituição. Esta iniciativa incluiu o TRT1 no quadro das instituições do Poder Judiciário que integram o Consórcio Bdjur. Para atender aos requisitos deste Consórcio, adotou-se o software *Dspace*, fato que otimizou a execução do projeto, especialmente considerando a economia de recursos e eficácia do processo (SOUZA, 2009).

Atualmente, o Grupo de Trabalho de Gestão do Conhecimento é integrado pelo Diretor Geral (DG), Diretor da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), Diretor da Secretaria de Gestão do Conhecimento (SGC) e Diretor

²⁴ Estabelece a criação do Grupo de Trabalho de Gestão do Conhecimento no âmbito da Justiça do Trabalho da Primeira Região e designa os seus componentes.

²⁵ Mapeamento dos objetos de conhecimento (informações) gerados pela atuação jurisdicional do Tribunal.

da Esacs-RJ, o que demonstra a preocupação em envolver diversas áreas do conhecimento para a execução e manutenção das iniciativas relacionadas com o gerenciamento da informação e do conhecimento produzido pela instituição.

6.1.2 A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)

Subordina-se a Diretoria Geral do TRT1. Sua história iniciou-se em 2014, com a implantação do Programa de Gestão de Pessoas por Competências, cujas diretrizes estão previstas na Resolução n. 92/2012, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT)²⁶. Este programa, objetiva elevar o desempenho individual, coletivo e organizacional por meio do alinhamento das competências (técnicas e comportamentais) das pessoas àquelas que são consideradas essenciais para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Tal proposta:

[...] tem como diretriz, intrinsecamente, a busca pelo desenvolvimento de cada servidor como protagonista de seu crescimento e dos processos de trabalho, possibilitando um diagnóstico capaz de investigar as reais necessidades apresentadas no contexto laborativo, bem como aquelas necessárias ao atingimento dos desafios, indicadores e metas estratégicos da organização. (TRT1, 2015).

Considerando isso, é atribuição desta Secretaria:

- a) promover capacitação continuada de magistrados e servidores baseada nas respectivas competências requeridas;
- b) promover meios para motivar e comprometer magistrados e servidores com a estratégia da instituição.

O projeto de implantação, em fase de execução, prevê as seguintes entregas:

- a) sensibilização e envolvimento da alta direção e demais gestores;
- b) elaboração das políticas de Gestão de Pessoas por Competências;
- c) mapeamento de 50% das competências em funções de natureza gerencial das áreas Judiciária/Apoio Judiciário e Administrativa;
- d) aplicação de avaliações aos servidores cujas funções foram mapeadas;

---

²⁶ Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.

- e) *feedback* dos resultados da avaliação realizada, com a identificação dos *gaps* de competência;
- f) implantação do programa de desenvolvimento individual e gerencial;
- g) *feedback* dos programas de desenvolvidos realizados (individual e gerencial).

6.2 Coleta e tratamento dos dados

A obtenção dos dados deu-se por meio de análise documental e entrevista com roteiro semiestruturado, aplicada ao gestor responsável pela Coordenadoria da Organização do Conhecimento (CORC), subordinada a SGC. Trabalhando há mais de 14 anos na organização, este Coordenador é Mestre em Letras e Ciência da Literatura e suas atribuições incorporam a gestão da equipe e das iniciativas de Gestão do Conhecimento do TRT1, incluindo a Biblioteca Digital, Portal e estruturas de conhecimento do Tribunal.

A entrevista é uma conversa orientada cujo objetivo é recolher, por meio de interrogatório, dados para a pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002). Embora reconheça-se suas limitações, a técnica foi julgada adequada a esta investigação. O roteiro orientou a análise da relação existente entre GIC e o surgimento das competências organizacionais, propondo identificar *i)* se as técnicas, no caso, os elementos de GIC colaboram para o estabelecimento das competências organizacionais, *ii)* se a biblioteca digital (representado pelo *Dspace*) tem impacto no processo de construção das competências organizacionais e *iii)* verificar se o *Dspace* (Biblioteca Digital) pode ser utilizado para estimular o surgimento das competências organizacionais. O roteiro da entrevista pode ser consultado no Apêndice C.

Para isso, o instrumento foi dividido em duas partes:

- a) **questões técnicas:** voltadas a coleta de dados para a descrição do universo da pesquisa;
- b) **questões de investigação:** voltadas a captura de informações sobre o ambiente de uso da informação e da biblioteca digital.

As questões foram elaboradas considerando a cultura informacional, o fluxo informacional, o comportamento informacional, a necessidade informacional e o uso da informação, os cinco elementos que compõe o modelo integrado de gestão da informação e do conhecimento,

conforme apresentado nos capítulos 3 e 4. O quadro 5 reflete a estrutura e a relação das questões aplicadas na entrevista e os elementos identificados na revisão de literatura. Ressalta-se, no entanto, que esta divisão não influenciou na ordem da aplicação das questões no momento da entrevista.

QUADRO 5 – Relação entre os elementos da GIC e as questões do roteiro de entrevista

ELEMENTOS	OBJETIVO	QUESTÕES APLICADAS (<i>Continua</i>)
Cultura informacional	Identificar se existem ações, valores e/ou práticas da cultura informacional	• Como o TRT1 utiliza a informação? • Quais foram as barreiras encontradas para implantar o <i>Dspace</i>? • A SGC participa de alguma forma do Planejamento Estratégico? • Há alguma relação entre SGC e SGP? Como isso impacta na utilização da biblioteca digital?
Fluxo informacional	Identificar se existem ações institucionalizadas para o controle de fluxos informacionais	• Foi identificado o fluxo da informação na instituição? Como foi o processo? Este fluxo foi integrado à Biblioteca Digital?
Comportamento informacional	Identificar se existem ações, valores e/ou práticas do comportamento informacional	• Quais foram os critérios adotados para escolher a plataforma <i>Dspace</i>? • Foi realizado algum estudo de usuário para identificar o perfil de uso da informação dos grupos? Como foi o processo? • As pessoas são estimuladas a colaborar com o depósito de objetos digitais? Como? • As pessoas percebem o valor de utilização da Biblioteca Digital? • Quais foram os principais resultados alcançados com a implantação da Biblioteca Digital? Há indicadores para mensurar o resultado? Quais? Como expressam isso?

ELEMENTOS	OBJETIVO	QUESTÕES APLICADAS (Conclusão)
Uso da informação	Identificar se existem ações, valores e/ou práticas voltadas a estimular o uso da informação	• Como o TRT1 utiliza a informação? • As pessoas são estimuladas a colaborar com o depósito de objetos digitais? Como? • Na sua opinião, é possível perceber que a utilização da Biblioteca Digital gera competências organizacionais? Como?
Necessidade informacional	Identificar se existem ações, valores e/ou práticas para identificação das necessidades informacionais	• Quais foram os critérios adotados para escolher a plataforma <i>Dspace</i>? • Como ocorreu a implantação da plataforma? Quem participou do processo?

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a entrevista, procedeu-se à tabulação das questões, o que possibilitou a análise dos dados. Os resultados encontrados e sua discussão estão dispostos no próximo capítulo.

7 O TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA PRIMEIRA REGIÃO E A UTILIZAÇÃO DA BIBLIOTECA DIGITAL

“As competências essenciais podem tornar-se institucionalizadas no decorrer do tempo (Leonard-Barton, 1992) e, assim, fazem parte do sistema de criação de conhecimento da empresa.”

(LEI; HITT; BETTIS, 2001, p. 160)

Para interpretar os dados, foram descritas as principais características do Universo da pesquisa e transcritas as respostas da entrevista (APÊNDICE D), o que facilitou a captura das ideias apresentadas pelo entrevistado. Exploratoriamente, pretendeu-se obter dados reais que refletissem o *status quo* do TRT1 em relação à aplicação da gestão da informação e do conhecimento, às competências organizacionais e à utilização de repositórios digitais – neste caso, representados pela biblioteca digital construída com a plataforma *Dspace*. As impressões resultantes de cada análise foram relatadas, observando-se a divisão dos tópicos especificados no capítulo anterior, quando as questões do roteiro foram segmentadas de acordo com os macroelementos da GIC (cultura, comportamento, fluxo, necessidade informacional e uso da informação).

7.1 Relato de experiência: A Biblioteca Digital do TRT – 1ª Região

A biblioteca digital do TRT – 1ª Região²⁷ foi desenvolvida a partir da adesão ao Consórcio Bdjur. A equipe da Biblioteca tomou conhecimento deste projeto ao participar de um Congresso realizado pelos Órgãos da Justiça e, sabendo que o STJ disponibilizava o código fonte e treinamentos para manuseio da ferramenta, sugeriu que o TRT1 deveria associar-se a este projeto. A instituição acolheu a proposta e, percorridos os trâmites burocráticos, assinou

---

²⁷ Pode ser acessada em <http://bd1.trt1.jus.br/xmlui/>.

os termos para integrar-se ao projeto. Para a implantação, alguns funcionários da Biblioteca e de Tecnologia da Informação foram enviados para treinamento em Brasília. A instalação transcorreu normalmente, incluindo melhorias no *layout*. A inserção de informações no sistema iniciou-se com a coleção de atos normativos²⁸.

Para impulsionar o uso da ferramenta, a Biblioteca estabeleceu contato com a Assessoria Jurídica do Tribunal, apresentando-a como uma ferramenta de trabalho que agilizaria a execução das atividades cotidianas ao facilitar a recuperação e acesso à informação. Pelo relato extraído, percebe-se que, neste ponto, houve uma divergência entre os objetivos almejados pela equipe da biblioteca e a CORC. Para a bibliotecária que dialogou com a Assessoria Jurídica, a Biblioteca Digital é uma ferramenta de trabalho. Para a CORC, um instrumento de divulgação da informação. Em termos práticos, estes dois posicionamentos interferem na definição das políticas de acesso às coleções e comunidades, sendo, no primeiro caso, restrito à comunidade interna e, no segundo, irrestrito ao público interno e externo ao TRT1.

A biblioteca digital foi disponibilizada em 2008 e, desde então, é considerada uma iniciativa de sucesso da SGC. Durante o processo de implantação, uma demanda importante foi identificada. Havia uma reclamação constante, tanto interna quanto externa, relativa à recuperação de jurisprudências. A ferramenta disponibilizada pelo Tribunal não atendia a essa necessidade. Para suprir essa carência, a CORC desenvolveu um projeto de digitalização dos acórdãos e elegeu a biblioteca digital como suporte tecnológico para disponibilizar estes documentos. Deste então, a sua principal coleção é a de Jurisprudência. Ali estão armazenados acórdãos de 2006 até os atuais, que são alimentados automaticamente por meio da integração das ferramentas de digitalização dos acórdãos (para os que estão neste processo) e Processo Eletrônico Judicial (PJE), que tem a importação automatizada para capturar os acórdãos publicados nos processos digitais eletrônicos. Há um projeto em execução para digitalização dos acórdãos anteriores a 2006.

A Biblioteca Digital possui acesso aberto ao público, pois um de seus objetivos é disponibilizar a informação produzida nos processos organizacionais do Tribunal. No entanto, é importante ressaltar que algumas comunidades e coleções têm acesso restrito aos servidores

---

²⁸ Leis, Decretos, Regimentos internos, Resoluções, Deliberações, Portarias, entre outros.

e magistrados devido a solicitações de gestores internos e à proteção dos direitos autorais. O seu gerenciamento é feito por atos administrativos, tais quais:

- a) **PAD-SGC-004, de 04/12/2008** – política que estabelece os critérios para a gestão de conteúdo da biblioteca digital;
- b) **FRM-SGC-004-01, de 04/12/2008** – formulário para apresentação de proposta de criação de coleções;
- c) **FRM-SGC-004-02, de 04/12/2008** – termo de autorização para publicação digital.

Em sua versão atual, segundo consta na página da biblioteca, foram acrescentados novos recursos, conteúdos e coleções, como pode ser observado na Figura exposta a seguir:

FIGURA 09 – Layout vigente da Biblioteca Digital TRT – 1ª Região

Fonte: TRT – 1ª Região.

Atualmente, a biblioteca digital possui cerca de 1.500 (mil e quinhentas) seções de acessos ao dia e o acompanhamento desses dados é feito pelo *Google Analytics*²⁹. Não há indicador para monitorar a quantidade de arquivamento de documentos. Além disso, ressalta-se que grande parte da publicação de conteúdos é realizada pela equipe do CORC. Poucos usuários finais inserem objetos digitais no repositório. Como já destacado, a maior coleção é a de

²⁹ Serviço gratuito para monitorar estatísticas de visitação ao site.

Jurisprudência (existe mais de 500.00 acórdãos), sendo esta alimentada automaticamente quando há publicação de acórdão nos processos judiciais.

7.2 A percepção de uso da Biblioteca Digital

A análise confrontou as informações coletadas na entrevista com os elementos da GIC identificados nos estudos teóricos (cultura informacional, comportamento informacional, necessidade informacional, fluxo informacional e uso da informação). A apresentação dos resultados seguirá o seguinte formato: *i)* apresentação dos relatos de experiência, *ii)* observações e sugestões da pesquisa para o universo pesquisado.

7.2.1 Relato de experiência: a cultura informacional

O TRT1 é um órgão público dedicado à prestação de serviços jurídicos à comunidade brasileira. Seu objetivo é mediar os conflitos oriundos das relações trabalhistas. Nesta pesquisa, constatou-se que esta instituição é uma organização do conhecimento, pois utiliza as informações e conhecimentos disponíveis enquanto recursos para criar significados, construir conhecimentos e tomar decisões (CHOO, 2003), conforme destacou-se no capítulo 2. Por sua natureza, possui uma forte demanda de processamento e uso da informação, requerendo informações especializadas da área Jurídica, que podem ser as normas jurídicas (legislações, portarias, instruções normativas, entre outras), doutrinas e jurisprudências. Esses atributos indicam que o TRT1 deve ter uma cultura informacional institucionalizada e compartilhada com seus integrantes. Inclusive, algumas iniciativas elencadas na literatura acadêmica foram identificadas em sua estrutura institucional, como demonstra-se no Quadro 6:

QUADRO 6 – Iniciativas da cultura informacional do TRT1

AÇÕES DA CULTURA INFORMACIONAL	INICIATIVAS DO TRT1
Compartilhamento de informação	Biblioteca digital
Uso da informação	Biblioteca digital / Adm-e / Processo digital
Fluxos de informação	Processo digital / Adm-e / Biblioteca digital
Parcerias organizacionais	Grupo de trabalho de Gestão do Conhecimento
Gerenciamento de sistemas informacionais	Processo digital / Adm-e / Biblioteca digital / entre outros.

Fonte: TRT1. Elaborado pela autora.

Durante a pesquisa, constatou-se que a relação entre a SGC e a SGP é inadequada para fomentar a cultura informacional. Embora ambas participem do Grupo de Trabalho de Gestão do Conhecimento, verifica-se a necessidade de aprofundamento da integração das ações organizacionais que envolvem as áreas. A implantação do programa de gestão por competências, por exemplo, ocorreu de forma independente, sem o apoio da área de gestão do conhecimento. Conforme exposto na entrevista, essa integração traria benefícios gerais para a organização, pois sabe-se que as duas disciplinas se correlacionam. Havia um projeto da SCG para a implantação de um banco de competências do Tribunal que poderia ter sido melhor aproveitado. Houve um protesto da SCG, que se sentiu prejudicada com esta separação. No entanto, até o momento, não se vislumbra uma aproximação das duas secretarias.

Nesse cenário, verifica-se a ausência de um olhar estratégico do uso da informação por parte da SGP. Ter essa visão, seria importante para impulsionar o aprimoramento das competências organizacionais e subsidiar a elaboração dos planos de desenvolvimento individuais e coletivos. A atuação conjunta destas duas secretarias é fundamental, pois a Gestão da Informação e do Conhecimento e a Gestão por Competências são disciplinas que possuem importante estreitamento teórico e prático.

A atual gestão do Tribunal reconhece a importância da biblioteca e a considera uma ferramenta essencial de trabalho, valorizando, especialmente, a base de jurisprudência. Inclusive, segundo apontado durante a entrevista, o diretor geral da organização convocou uma reunião para resolver um ponto específico do contrato de manutenção da biblioteca, que corria o risco de não ser renovado.

Embora observe-se a cultura de valorização do uso da informação nesta organização, algumas dificuldades foram relatadas. Quanto à implantação, que ocorreu em 2008, apontou-se que foi necessário superar a resistência da alta administração em aderir ao consórcio Bdjur. Foi necessário convencê-los sobre seus benefícios e utilidade. Além disso, a fase burocrática para assinatura dos termos foi lenta. Outra dificuldade foi a escassez de infraestrutura de recursos humanos e tecnológicos. A área de Tecnologia da Informação, por exemplo, só iniciou o seu trabalho a partir de uma ordem imperativa da alta administração. Atualmente, a principal dificuldade é a ausência de iniciativas de depósito de objetos digitais na plataforma. No entanto, isso não se deve ao fato de a comunidade não perceber a sua importância, mas, especialmente, à falta de tempo causada pelo alto volume de trabalho e escassez de recursos

humanos. Desde a sua implantação, observa-se uma mudança de comportamento das pessoas em relação à Biblioteca Digital. Antes, os colaboradores achavam o seu funcionamento interessante. Agora, o consideram fundamental. Embora não tenha sido possível identificar políticas exclusivas para a gestão da cultura informacional, é possível afirmar que existem iniciativas voltadas ao incentivo de padrões de comportamentos e atitudes coletivos orientados ao uso da informação.

7.2.2 Relato de experiência: uso da informação

Percebe-se a existência de uma cultura bastante desenvolvida em relação ao uso da informação, especialmente, daquela que resulta da atuação direta dos desembargadores: a jurisprudência³⁰. Conforme relato do entrevistado, a utilização desta informação fundamenta a proposição de novas súmulas pelo Comitê de Jurisprudência, a elaboração das minutas dos votos dos desembargadores (que utilizam intensamente a Biblioteca Digital) e de uma forma mais ampla, o preparo das petições dos processos judiciais (advogados) e estudos acadêmicos (estudantes de Direito), atingindo a comunidade jurídica brasileira.

Quando questionado sobre o impacto do uso da Biblioteca Digital no surgimento de competências organizacionais, o entrevistado apontou que, em sua opinião, é possível perceber um aprimoramento das competências existentes, mas não o surgimento de novas competências. Identificou-se, por meio do relato de um Desembargador, por exemplo, que o processo de votação dos acórdãos é influenciado pelo uso da biblioteca digital, que é consultada durante as sessões. No entanto, não se percebe que o uso da Biblioteca Digital esteja trazendo alguma novidade à atuação dos profissionais do TRT1.

7.2.3 Relato de experiência: fluxo informacional

Durante a entrevista, apurou-se que não houve um estudo voltado ao mapeamento do fluxo informacional para a implantação do repositório, pois a Biblioteca digital foi concebida com a dinâmica de disponibilizar conteúdos. No entanto, durante o levantamento bibliográfico, identificou-se um material elaborado por Souza (2008), que relatou a existência de uma parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para o mapeamento dos conhecimentos

---

³⁰ [...] a aplicação de estudo de casos jurídicos na tomada de decisões judiciais. (PASSOS; BARROS, 2009, p. 70).

produzidos pelo TRT1. A “Árvore do Conhecimento”, propôs que a atuação jurisdicional resultava em bases jurídicas, informações processuais, experiências compartilhadas e informações externas. No quesito bases jurídicas, destacam-se os seguintes objetos: Doutrina, Jurisprudência e Legislação. Para gerenciar essas bases, foi proposta a biblioteca digital.

7.2.4 Relato de experiência: comportamento informacional

Averiguou-se que à época da implantação do projeto da Biblioteca Digital, não foi elaborado um estudo de usuários para identificar o comportamento informacional dos colaboradores. Diante disso, não houve o estabelecimento de critérios para a escolha da ferramenta e elaboração das políticas para sua utilização. Ao eleger o *Dspace*, foram considerados como parâmetros à adoção ao Consórcio Bdjur e a análise de sua aplicação em outros ambientes, como a experiência da Universidade do Minho, Portugal, considerado um *case* de sucesso, inclusive pelo IBICIT.

Inicialmente, a Biblioteca digital foi intensamente para alavancar o seu uso. No entanto, houve pouca repercussão. Atualmente, a sua utilização é estimulada por meio de estruturas formais, como política de uso institucional e treinamentos individuais (fornecido quando alguém demonstra interesse em manuseá-la). Após sete anos de sua implantação, observa-se resistência para a publicação de objetos digitais. Dois motivos sobressaem: a relutância pessoal provocada por algum tipo de insegurança quanto ao compartilhamento de conhecimento e a falta de tempo devido ao acúmulo de atividades (neste caso, quando as vantagens do uso da biblioteca tornam-se evidentes, há falta de tempo para a autopublicação de conteúdos). É possível reconhecer uma divergência quanto ao uso da biblioteca, como apontou-se anteriormente. Para alguns, a ferramenta é um apoio direto à execução das atividades de rotina, para outros, uma plataforma para disponibilização de informações. É importante identificar se esta divergência causa algum impacto negativo à comunidade. As pessoas valorizam a recuperação de informações proporcionada pelo *Dspace*. No entanto, o recurso de compartilhamento tem pouca adesão, embora seja considerado uma boa iniciativa.

Analisando a trajetória da Biblioteca digital, infere-se que o resultado mais importante alcançado até o momento foi a ampliação da consulta das jurisprudências, um dos principais documentos produzidos pelo Tribunal. Hoje, o acesso está centralizado nessa base e há um público fidelizado, representado especialmente pela Comissão de Jurisprudências,

Colaboradores dos Gabinetes dos Desembargadores, os próprios Desembargadores e o público em geral. É importante destacar, também, a consulta aos documentos que normatizam o funcionamento institucional do Tribunal (legislação, atos normativos em geral). Embora o volume seja menor, verifica-se um impacto significativo à comunidade interna. Ao monitorar os acessos a Biblioteca, observa-se um pequeno crescimento, porém constante. No entanto, não existe um indicador definido para mensurar o impacto do uso da informação disponibilizada.

7.2.5 Relato de experiência: necessidade informacional

Nesta questão, apurou-se que não houve um estudo para mapear as necessidades informacionais e que a definição de sua estrutura informacional partiu do conhecimento tácito adquirido pelos integrantes da Diretoria de Gestão do Conhecimento, da consideração das próprias especificidades da área do Direito e dos *cases* desenvolvidos anteriormente pelo próprio Bdjur. O processo de implantação da biblioteca digital ocorreu com a participação de colaboradores da equipe de Acervos Bibliográficos, Organização do Conhecimento e Tecnologia da Informação. A primeira versão foi implantada com integrantes destas equipes, que participaram do treinamento da plataforma *Dspace*. Atualmente, a sua manutenção é fornecida por uma empresa especializada.

7.3 Analisando os resultados: o diálogo entre a teoria e prática

A emergência da competência organizacional pautada em um modelo de uso da informação pressupõe um diálogo entre vários elementos. Nesta pesquisa, justifica-se uma intersecção entre cultura, comportamento, fluxo, necessidade informacionais e uso da informação, que subsidie a formação de um contexto capacitante adequado ao processamento da informação. A análise da literatura permite pressupor a existência de uma relação entre a visão integrada da GIC e a manutenção e/ou surgimento das competências organizacionais, onde esta interage diretamente com estes elementos, sendo criada, reforçada, validada ou alterada, conforme ilustra-se na figura a seguir:

FIGURA 10 – Sugestão do modelo de GIC para estimular o surgimento das competências organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora.

Na relação demonstrada pela figura, a competência é impactada pelo ciclo da gestão da informação e do conhecimento, sendo, portanto, possível afirmar que a competência é:

- a) **alterada**: quando o processamento da informação/conhecimento revela que o modo de agir organizacional já não atende mais aos requisitos necessários à sua manutenção no mercado. Assim, a sua competência essencial deve ser alterada para a sua manutenção ou inovação (dos processos/produtos). Não identificar o enfraquecimento de uma competência organizacional pode levar a organização a enfrentar sérios problemas;

- b) **reforçada:** a competência é sedimentada a partir dos fluxos informacionais, ou seja, percebe-se que este agir organizacional e que seus conhecimentos vigentes realmente atendem às expectativas estratégicas da instituição;
- c) **criada:** o processamento e uso da informação impactam na geração de novas capacidades, levando a organização a adotar uma nova postura frente ao mercado, clientes e/ou outros requisitos na qual esteja inserida. Outras competências organizacionais não precisam ser substituídas, pois não há limites para a sua coexistência (embora recomende-se a eleição daquelas que reflitam os objetivos organizacionais).
- d) **validada:** é a certificação, por meio do processamento informacional, de que uma competência organizacional revela o modo de agir organizacional.

Para atingir esse nível de integração, é importante que a organização do conhecimento:

- a) reconheça o nível estratégico da informação (não apenas tático ou operacional);
- b) desenvolva políticas que integre diferentes áreas da empresa, especialmente Gestão de Pessoas, Gestão da Informação e do Conhecimento e Tecnologia da Informação;
- c) gerencie a cultura informacional;
- d) mapeie e forneça treinamento objetivando desenvolver o comportamento informacional;
- e) identifique a necessidade informacional;
- f) apoie o uso estratégico da informação.

No processo da pesquisa, comprovou-se que o TRT1 se preocupa com a gestão dos processos informacionais, especialmente considerando a existência da Secretaria de Gestão do Conhecimento, dedicada à administração da informação e do conhecimento produzido pela instituição. Também foi possível apurar que bons resultados estão sendo colhidos, especialmente no que tange a consulta das jurisprudências disponibilizadas no repositório.

Como evidenciou-se, foram encontrados elementos da cultura informacional, que abrangem os padrões de comportamentos e atitudes coletivos orientados à informação. No entanto, observou-se a ausência de controles ou iniciativas mais incisivas quanto a identificação

formal das necessidades informacionais, do mapeamento dos fluxos informacionais e da orientação do comportamento informacional e uso da informação. Diante disso, infere-se que a inexistência do acompanhamento do processo de uso da informação está minimizando o potencial do aprimoramento e surgimento das competências organizacionais. Nesse sentido, recomenda-se que o TRT1 estabeleça políticas gerenciais que integrem os elementos mencionados no modelo integrado de GIC para que, assim, encoraje o aprimoramento e surgimento de competências individuais e organizacionais. A seguir, podem ser conferidas algumas sugestões de ações que podem ser aplicadas para melhorar esse desempenho.

7.3.1 Sugestões para a cultura informacional

Para maximizar os resultados organizacionais a partir da GIC, recomenda-se constituir uma atuação conjunta entre SGC e SGP, com o intuito de estabelecer um consenso sobre a função estratégica do uso da informação. Esse resultado será ampliado quando houver a atuação coesa entre pessoas (colaboradores do TRT1), tecnologia (*Dspace*) e informação (Biblioteca digital). É importante definir claramente os papéis de cada secretaria em relação a um plano de maior extensão.

Ainda neste âmbito, propõe-se a concepção de uma política de gestão da cultura informacional que explicita as percepções, crenças, valores e as normas que orientam o modo de agir da organização em relação à criação, ao compartilhamento e ao uso da informação e das ferramentas tecnológicas disponíveis, tornando evidentes as expectativas do TRT1 relativas aos processos informacionais da instituição.

7.3.2 Sugestões para o comportamento informacional

Considerando-se a importância do comportamento informacional para o GIC, sugere-se que o TRT1 estipule os padrões, as estruturas e formas de interação que indiquem às pessoas o que é desejável em relação às habilidades, atitudes e conhecimentos de pesquisa, organização, uso e compartilhamento da informação. Para isso, recomenda-se a criação de estratégias em conjunto com a SGP para desenvolver treinamentos orientados ao aprimoramento da competência informacional.

Também é importante definir o papel da Biblioteca Digital, enfatizando a sua relevância enquanto um canal de divulgação de informação, mas, indo além, instituindo-a como uma plataforma de trabalho. É importante ressaltar esta funcionalidade, pois desta forma, será mais fácil convencer aos colaboradores que as informações devem ser compartilhadas para agilizar os processos organizacionais e tornar o ambiente mais transparente. Para isso, é necessário estabelecer a política de acesso às informações, recurso disponível no *Dspace*. É importante fornecer acesso à informação, mas é primordial, também, identificar quais delas são confidenciais para o funcionamento do TRT1. Nesses casos, o acesso deve ser restrito apenas à comunidade que pode fazer uso da informação.

Diante da forte demanda pelo processamento e uso da informação, sugere-se, também, a formulação de planos de treinamento de seus colaboradores, especialmente capacitando-os nas atividades de identificação das necessidades, busca e uso da informação, que resultam em uma aprendizagem contínua e geração de novos conhecimentos e competências. Para dilatar estes resultados, indica-se a implantação de um plano de desempenho individual alinhado às necessidades estratégicas da instituição. Ao incluir estas metas nos planos de avaliação individuais, os gestores terão um importante instrumento para o acompanhamento da mudança do comportamento informacional dos integrantes de suas equipes. Além disso, a instituição conseguirá, em um determinado período, institucionalizar uma nova orientação voltada às habilidades, atividades e comportamentos de seus colaboradores em relação aos processos informacionais.

7.3.3 Sugestões a necessidade informacional

Para otimizar e potencializar o uso da ferramenta, recomenda-se a realização de um mapeamento das necessidades informacionais que englobe todos os servidores do TRT1. Embora saiba-se que a arquitetura informacional esteja elaborada adequadamente e voltada ao atendimento dos critérios de uso da informação jurisprudencial e normativa, sabe-se que outros tipos de informação podem ser produzidos em função da atividade da instituição e, nesse sentido, outras comunidades e coleções podem ser disponibilizadas. Ao detectar-se outros tipos de necessidades informacionais, outros grupos poderão demonstrar interesse no uso da ferramenta.

Aplicar um estudo para identificar o perfil dos usuários seria fundamental, especialmente para averiguar *i)* o que determina a necessidade informacional do TRT1; *ii)* como as informações são adquiridas; *iii)* o que motiva o uso da informação e *iv)* quais são os *gaps* informacionais dos grupos do TRT1. Assim, será viável a abertura de um espaço para a criação de novas estratégias para seleção de informações e desenvolvimento de serviços informacionais que proporcionem um contexto adequado ao ciclo de produção e uso da informação.

Além disso, desta forma, provavelmente, será mais fácil conseguir a adesão dos colaboradores à utilização da ferramenta. É impreterível que os colaboradores percebam que seus principais anseios informacionais serão supridos pela ferramenta e, ao investigar isso formalmente, pode-se encontrar alguma lacuna que esteja provocando a baixa aderência à utilização da biblioteca.

7.3.4 Sugestões ao fluxo informacional

Sugere-se que a Biblioteca digital seja apresentada como uma ferramenta de trabalho, que pode ser incorporada à rotina e, portanto, acessada para a execução das atividades cotidianas. Isso otimizará o seu fluxo informacional, pois os usuários perceberão que as informações depositadas neste repositório possuem alta aderência à sua realidade. Outras ações que podem ser adotadas são:

- a) mapear o fluxo informacional para identificar como as informações percorrem os canais institucionais, desde a sua criação até o uso efetivo;
- b) interconectar a estratégia organizacional e as necessidades informacionais por meio da definição de fluxos enxutos e relevantes para o trâmite das informações e sua relação com as pessoas, fazendo com que isso esteja refletido na Biblioteca digital;
- c) desenhar um fluxo informacional aderente à realidade do comportamento informacional e uso da informação;
- d) automatizar os fluxos de informação que forem considerados indispensáveis à atuação dos integrantes do TRT1, de forma que as pessoas tenham mais tempo livre para o desenvolvimento de outras atividades (o que diluiria a desculpa de não haver tempo para compartilhamento da informação, por exemplo).

Ao introduzir uma política de orientação do fluxo informacional, o último estágio do ciclo do modelo será potencializado, condicionando a criação de um contexto capacitante para o surgimento das competências organizacionais.

7.3.5 Sugestão para o uso da informação

O uso da informação deve ser considerado estratégico, pois é a partir dessa etapa que novos conhecimento e competências são geradas. É importante que sejam aplicados treinamentos para o aprimoramento da competência informacional, pois isso aumentará a capacidade de agir dos indivíduos e da própria organização em relação ao adequado processamento informacional (interpretação e análise dos dados, seleção de fontes adequadas de informação, diminuição das incertezas entre outras possibilidades).

Ações de divulgação da biblioteca digital podem ajudar os colaboradores a compreender a sua função e ampliar os resultados que podem ser obtidos a partir da consulta a análise da informação disponibilizada na ferramenta.

A adoção de tais procedimentos poderá maximizar os resultados da implantação de um modelo de GIC orientado ao desenvolvimento de competências organizacionais (e individuais), que impactem em uma transformação de modelos mentais e que levem as pessoas e organizações a um novo comportamento, um novo saber agir dentro do contexto organizacional.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“As capacidades de uma firma não podem ser separadas da maneira como ela está organizada.”

(CHOO, 2003, p. 242)

Esta pesquisa foi desenvolvida com propósito de identificar o impacto da gestão da informação e do conhecimento (GIC) sobre o surgimento de competências organizacionais, especialmente considerando o uso da plataforma *Dspace*. Para tanto, pautou-se em um estudo teórico, por meio da revisão de literatura, e procedimento metodológico exploratório-descritivo, com a análise do uso da plataforma *Dspace* no TRT1, que foi o universo da pesquisa. Por seu percurso teórico, verificou as principais características das organizações do conhecimento, da gestão da informação, da visão integrada da gestão da informação e do conhecimento, da competência organizacional e dos repositórios digitais, especialmente representado pelo *Dspace*.

Constatou-se que a organização do conhecimento é aquela capaz de integrar, de forma eficiente, a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões com base no uso da informação. Nesse sentido, para atingir a sua *performance*, o modelo de administração da informação deve ser aplicado para criar um contexto favorável ao surgimento das competências organizacionais.

Verificou-se, também, que a visão tecnicista dos processos técnicos da Biblioteconomia não atende a esse requisito, porque seu foco é disponibilizar a informação. O cenário analisado aponta que é necessário adotar uma perspectiva orientada ao uso estratégico da informação, que resulta em uma transformação das capacidades individuais e coletivas e altera o modo de

agir individual e organizacional. Para isso, deve-se aplicar uma visão integrada da gestão da informação e da gestão do conhecimento, que integre as propostas de Choo (2003), Davenport e Prusak (1998) e Krogh, Ichijo e Nonaka (2001).

Nesse sentido, a GIC dá suporte ao desenvolvimento organizacional ao explorar o potencial de aprendizagem por meio da criação, aquisição, organização, armazenamento, distribuição e uso da informação, orquestrando uma combinação entre a capacidade tecnológica de processamento de dados e a capacidade criativa dos seres humanos.

Para esta pesquisa, a GIC é um modelo de gestão que constrói contextos capacitantes favoráveis à aprendizagem e desenvolvimento de competências. Para isso, utiliza suas técnicas para identificar as necessidades informacionais, definir fluxos enxutos de informações, orientar o comportamento informacional, estimular e reforçar a cultura informacional e tornar o uso da informação estratégico.

Quanto aos seus processos, reforça-se que a **necessidade informacional** é o comportamento que inicia a movimentação do ciclo de uso da informação, sendo a razão fundamental pelo qual a pessoa ou a organização age para resolver seus problemas. Os **fluxos informacionais** estruturam formalmente as informações e as atividades do ambiente organizacional, alicerçados por diretrizes que orientam a coleta, o armazenamento, a preservação e a distribuição de informações. O **comportamento informacional** demonstra como as pessoas e organizações utilizam a informação, representando a forma de ser e de atuar dos trabalhadores do conhecimento. A **cultura informacional** abrange os padrões de comportamentos e atitudes coletivos orientados à informação, preocupando-se com as percepções, valores e normas que refletem o modo de agir da organização em relação a criação e compartilhamento da informação. E o **uso da informação**, por sua vez, fecha o ciclo ao possibilitar a criação, validação, reforço ou alteração de um novo conhecimento ou competência. Um modelo de gestão da informação e do conhecimento é orientado à construção de conhecimento e competências organizacionais quando é capaz de integrar esses elementos harmoniosamente.

A competência organizacional é um processo de inteligência sustentado pelo processamento e uso da informação. Reflete um acúmulo de conhecimento que transcende as pessoas, podendo ser incorporada ao patrimônio da organização. É, portanto, o modo de agir e mobilizar os recursos institucionais. Assim, é possível afirmar que a mobilização de informações

(processamento informacional) gera competências organizacionais, sejam estas individuais ou organizacionais. Esse é o posicionamento adotado nesta pesquisa, pois considera-se que o uso da informação altera o estado de conhecimento dos indivíduos e, por extensão, da organização, levando-os a adoção de uma nova forma de agir para a resolução dos problemas (Capítulo 4).

Diante dessas considerações, afirma-se que a literatura aponta a existência de uma relação entre a gestão da informação e do conhecimento e o surgimento das competências organizacionais, que foi o objetivo geral desta pesquisa. Ao orientar-se para o uso estratégico da informação, a GIC transforma-se em um modelo com alto potencial de agregação de valor às competências organizacionais. Isso porque o uso da informação, manifestado nas culturas e nos comportamentos informacionais, compreende a seleção de informações que transforma o estado de conhecimento e competência dos indivíduos e organização.

Essa capacidade, denominada competência informacional, é o elo entre a habilidade de processamento informacional dos indivíduos e a institucionalização das competências organizacionais. Nesta pesquisa, admite-se que a competência informacional é um saber agir responsável aplicado à mobilização dos recursos informacionais que abrange as atividades de identificação das necessidades informacionais, busca e uso da informação. Sugere-se, portanto, o seu reconhecimento enquanto uma competência organizacional essencial às organizações do conhecimento.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram atingidos ao identificar-se que as técnicas de GIC colaboram para o estabelecimento das competências organizacionais, especialmente considerando-as a partir de uma visão holística, que integra a necessidade informacional, os fluxos informacionais, a cultura informacional, o comportamento informacional e o uso da informação.

Apresentar a utilização dos repositórios digitais como um fator de influência para o desenvolvimento das competências organizacionais, afirmando que sua principal função é estruturar os ciclos informacionais para a geração de novos conhecimentos (capítulo 5). Os repositórios digitais permitem criar um estoque de informações e/ou conhecimentos produzidos ou adquiridos pelas organizações. Assim, criam um contexto para a recuperação e uso da informação, proporcionando meio de aquisições de novos conhecimentos ou

capacidades de agir. Essa identificação permitiu atingir o segundo objetivo específico da pesquisa.

Finalmente, ao constatar-se que O *Dspace* é uma plataforma adequada ao apoio do desenvolvimento das competências organizacionais, foi possível atingir o terceiro e último objetivo específico proposto.

A análise dos resultados evidencia que, embora existam iniciativas de GIC no TRT1, especialmente identificadas pela existência de uma Secretaria dedicada a este fim, não foram aplicados formalmente todos os processos de identificação das necessidades, fluxos, comportamentos, cultura informacionais e uso da informação. A implantação da biblioteca digital observou as melhores práticas existentes na esfera judicial, o que agilizou o processo. Ainda assim, confere-se que sua estrutura informacional atende as necessidades da organização, especialmente considerando a disponibilização da coleção de jurisprudências, um dos principais recursos informacionais utilizados pela Instituição. Atingir esse resultado foi possível porque o TRT1 tem uma cultura que valoriza o acesso e uso da informação, o que é uma forte característica da Comunidade Jurídica. Além disso, sua atual gestão administrativa enfatiza a importância da Biblioteca Digital, considerando-a essencial.

Na opinião do entrevistado, não é possível certificar o impacto do uso da Biblioteca Digital (*Dspace*) no surgimento de competências organizacionais, mas, é possível perceber um aprimoramento das existentes. Aqui, destaca-se um exemplo citado na coleta de dados. Durante a entrevista, relatou-se o uso da Biblioteca digital para a proposição de novas súmulas por parte da Comissão de Jurisprudência, frisa-se: “Eu sei que muita gente precisa acessar a jurisprudência. Por exemplo, o Tribunal tem uma comissão de jurisprudência que acessa os acórdãos para propor novas súmulas”. Isso é interessante, pois ao propor novas súmulas e/ou orientações jurisprudenciais, os Tribunais buscam “padronizar” o seu entendimento a respeito de um determinado tema. Ao pacificar-se o entendimento sobre um determinado tema (ou, nos termos desta pesquisa, institucionalizado), exige-se a mudança de um comportamento em relação àquela demanda e isso pode provocar a adoção e novas competências individuais e organizacionais.

Nesse sentido, o uso da informação por parte dos desembargadores leva à proposição de um entendimento que orientará as demais decisões para casos semelhantes. Assim, observa-se que

este comportamento leva à proposição de um “novo” modo de agir organizacional. A opinião do entrevistado não coaduna integralmente com a premissa verificada na literatura, que permite afirmar que competências organizacionais são geradas a partir do uso da informação e que o *Dspace*, enquanto ferramenta tecnológica, apoia o desenvolvimento e/ou o surgimento de competências organizacionais.

Embora enfrente desafios, a biblioteca digital do TRT – 1ª Região está atingindo seu principal objetivo que é de compartilhar, disseminar e preservar o conhecimento gerado pela instituição. No entanto, é necessário estabelecer um programa mais intenso de divulgação da biblioteca com iniciativas que ampliem a sua utilização. Além disso, para fortalecer as ações da SGC, sugere-se que haja uma maior integração com a SGP. Recomenda-se, também, ações para estimular o depósito de objetos digitais, estabelecer a biblioteca digital como uma ferramenta de trabalho, divulgar o uso da biblioteca, desenvolver planos de treinamento que utilizem a biblioteca como recurso, atrelar o uso da biblioteca digital ao plano de desenvolvimento individual e/ou coletivo das instituições, entre outras ações que podem ser verificadas no capítulo 7.

Para que a biblioteca seja percebida como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento da competência organizacional é fundamental que se reconheça o uso estratégico da informação. A biblioteca digital não pode ser concebida como um “armazém de estoque de informações”, mas deve ser percebida como um recurso informacional essencial que subsidia a execução das atividades organizacionais, especialmente apoiando a tomada de decisões, a criação de significados e a construção de conhecimentos.

Para facilitar a visualização dos resultados da pesquisa, elaborou-se o seguinte mapa conceitual:

impulsionar o aprimoramento e o surgimento de competências organizacionais; *iii*) a utilização do *Dspace* pode favorecer o surgimento das competências organizacionais.

O desenvolvimento deste estudo permitiu identificar outros temas correlatos que merecem ser aprofundados. Nesse sentido, recomenda-se: verificar a aplicabilidade das hipóteses elencadas em outros ambientes (ou mais de um ambiente); ampliar os estudos da competência informacional sob a perspectiva da Ciência da Informação e aprofundar o tema competências organizacionais, verificando as contribuições que podem ser agregadas pela Ciência da Informação a esse campo de estudo.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, W. A. C. Conhecimento e aprendizagem: uma breve revisão, dos clássicos aos neoschumpeterianos. **Revista Integração**, São Paulo, v. 13, n. 48, p. 29-38, jan./mar., 2007.
- ARDUINI, S.S.A. **Competência em informação no local de trabalho**: mapeando caminhos por meio da literatura. 2013. 138f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 2, p. 01-22, jan./jun. 2011.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação e Informação**, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.
- BARBOSA, R.R.; SEPÚLVEDA, M.I.M.; COSTA, M.U.P. da. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of management executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BARRETO, A. de A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.
- BARRETO, A. de A. A questão da informação na sociedade do conhecimento. In: STAREC, C. (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 03-14.
- BAX, M. P.; BARBOSA, D. M. Gestão da informação em empresas com portais plone. **Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Florianópolis, v. 14, n. 27, p. 69-84, 2009.
- BECKER; G. V.; DUTRA, J.D.; RUAS, R. Configurando a trajetória de desenvolvimento das competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2013.
- BELLUZZO, R. C. B. Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.
- BLACK, A., BRUNT, R. MI 5, 1909-1945: an information management perspective. **Journal of Information Science**, v. 26, n. 3, p. 185-197, 2000.
- BOWONDER, B.; MIYAKE, T. Creating and sustaining competitiveness: information management strategies of Nippon Steel Corporation. **International Journal of Information Management**, v. 12, n. 1, p. 39-56, 1992.

BRAGA, A. A gestão da informação. **Millenium**, n. 19. 2000. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm>. Acesso em: 10 mar. 2013.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO. **IBICT adere ao software para desenvolvimento de repositórios digitais**. 2014. Disponível em: <http://www.mcti.gov.br/noticias/-/asset_publisher/IqV53KMvD5rY/content/ibict-adere-ao-software-para-desenvolvimento-de-repositorios-digitais>. Acesso em: 15 mar. 2015.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (STJ). **Sobre o Consórcio BDJur**. 2010. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/66034/Texto%20sobre%20a%20BDJur.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 3 abr. 2015.

BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 70-84, jan./fev. 2012.

BURKE, P. **Uma história social do conhecimento**: de Gutenberg a Diderot. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BUSH, V. **As we may think**. 1945. Disponível em: <<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1945/07/as-we-may-think/303881/>>. Acesso em: 04 abr. 2014.

CAMPELLO, B. Letramento Informacional e formação do bibliotecário. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 178-193. jul./dez. 2005.

CAPUANO, E. A. et al. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, maio/ago. 2009.

CAVALCANTI, L. de F. B.; VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional em ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2008.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANDLER, A.D. **The visible hand**: the managerial revolution in American business. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977.

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. 415 p.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**: roles and implications for the information professions, p. 1-20, 1995. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.htm>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

CHOO, C. W. **Towards an information model of organizations**. p. 1-27, 1991. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/respub/CJIS.htm>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

CHOO, C. W.; BERGERON, P.; HEATON, L. Information culture and information use: an exploratory study of three organizations. **Journal of the American society for information science**, v. 59, n. 5, p. 792-804, 2008.

CHOO, C. W. et al. Working with information: information management and culture in a professional services organization. **Journal of Information Science**, v. 32, n. 6, p. 491-510, 2006.

CRONIN, B. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p.195-220, set. 1990.

DAFT, R. L.; LENGEL, R.H. Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. In: AUSTER, E.; CHOO, C.W. (Org.) **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman, 1996.

DAVENPORT; T.H.; ECCLES, R.G.; PRUSAK, L. Information politics. In: AUSTER, E.; CHOO, C.W. (Org.) **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman, 1996.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000. 316 p.

DELAIA, C.R.; FREIRE, I. M. Subsídios para uma política de gestão da informação da Embrapa solos: à luz do regime de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 3, p.107-130, set./dez 2010.

DETLOR, B. Information management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 103-108, Apr. 2010.

DIGITAL COMMONS. **About digital commons: the hosted, open access repository solution**. 2015. Disponível em: <<http://digitalcommons.bepress.com/about/>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

DRUCKER, P. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.

DUARTE, E. N. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da ciência da informação: proposta de redes humanas. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 159-173, jan./abr. 2011.

DURASPACE. **About Dspace**. 2015a. Disponível em: <<http://www.duraspace.org/>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

DURASPACE. **History**. 2015b. Disponível em: <<http://www.duraspace.org/history>>. Acesso em: 29 maio 2015.

DURASPACE. Fedora repository home. 2015c. Disponível em: <<http://www.fedora-commons.org/>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

FERNANDES, B.H.R. Competências e *performance* organizacional: um estudo empírico. 2004. 249 f. Tese. (Doutorado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FERNANDES, T. F. de S.; GARCIA, J. C. R. Fluxo informacional em canais de atendimento ao cliente: estudo de caso nos correios da Paraíba. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, XIV, 2013, Santa Catarina. **Anais eletrônicos...** Santa Catarina: UFSC, 2013. Disponível em: <<http://enancib2013.ufsc.br/index.php/enancib2013/XIVenancib/paper/view/459>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

FIDELIS, J.R.F.; BARBOSA, R.R. A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 27-39, out. 2012.

FISCHER, A.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2013.

GARVIN, D.A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GASQUE, K.C.G.D. Arcabouço conceitual do letramento informacional. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 39, n. 3, p. 83-92, set./dez., 2010.

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

GONÇALVES, P. de C. **As origens das práticas de gestão da informação**: dos primeiros modos de produção. 2011. 73 f. Monografia (Especialização Informação Tecnológica e Gerencial) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

GREEF, A. C.; FREITAS, M. do C. D. Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 1, p. 37-55, jan./mar. 2012.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

HICKS, B.J. Lean information management: understanding and eliminating waste. **International Journal of Information Management**, v. 27, p. 233-249, 2007.

HUSTAD, E. Knowledge networking in global organizations: the transfer of knowledge. In: **SIGMIS CONFERENCE ON COMPUTER PERSONNEL RESEARCH**, 2004, Tucson. *Proceedings...* Norway: Agder University College, 2004. p. 55-64.

HWANG, Y.; KETTINGER, W. J.; Yi, M. Y. A study on the motivational aspects of information management practice. **International Journal of Information Management**, v. 33, p. 177-184, 2013.

ISLANDORA. **About**. 2015. Disponível em: <<http://islandora.ca/about>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Dspace: histórico**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibict.br/pesquisa-desenvolvimento-tecnologico-e-inovacao/Sistema-para-Construcao-de-Repositorios-Institucionais-Digitais/historico>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

KARIM, N. S. A.; HUSSEIN, R. Managers' perception of information management and the role of information and knowledge managers: the Malaysian perspectives. **International Journal of Information Management**, v. 28, n. 2, p. 114-127, 2008.

KAUR, B. Information Management. **International Journal of Computers and Technology**, v. 3, n. 3, nov./dez., p. 424-427, 2012.

KROGH, G. von; ICHIGO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta-aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 27-49. p. 157-186.

LITLLE, G. Solutions in search of problems? The challenges and opportunities of institutional repositories. **The journal of academic librarianship**, v. 38, n. 1, p. 65-67, 2012.

LOPES, E.G.; FONTES FILHO, J.R.; REZENDE, J.F. de C. Os contextos capacitantes e o processo de criação do conhecimento nas organizações: proposta para um artefato de monitoramento do conhecimento organizacional. In: REZENDE, J.F. (Org.). **Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis: teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. p. 61-88.

MACEVICIUTE, E.; WILSON, T.D. The development of the information management research area. **Information Research**, v. 7, n. 3, April 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MIDDLETON, M. A framework for information management: using case studies to test application. **International Journal of Information Management**, v. 27, n.1, p. 9-21, 2007.

MIRANDA, S. V. Identificando competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, maio/ago., 2004.

MIRANDA, S. How the information needs may be related to information competency. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 99-114, set./dez., 2006.

MOLINA, L. G. Gestão da informação e do conhecimento e as TICs aplicadas aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2008.

MORAES, C. R. B. de; FADEL, R. Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2008.

NASCIMENTO, M. S. O. do. **Proteção do conhecimento**: uma proposta de modelo de aplicação nas organizações. In: STAREC, C. (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 203-226.

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

OLIVEIRA, R. B. C. de. **Uma metodologia de modelagem de processos de negócio orientada à gestão da informação e do conhecimento**. 2010. 132 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

ORELO, E.R.M.; VITORINO, E.V. Competência informacional: um olhar para a dimensão estética. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 4, p. 41-56, out./dez. 2012.

PASSOS, E.; BARROS, L. V. **Fontes de informação para pesquisa em Direito**. Brasília: Briquet de Lemos, 2009.

PENROSE, E.T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, C. S. G. **Gestão de informação numa instituição de I&D**: uma abordagem por redes colaborativas. 2005. 220 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, 2005.

PINHEIRO, M. M. K. Mediações híbridas para uma gestão da informação compartilhada. **Inf. Inf**, v. 13, n. esp., p. 39-51, 2008.

PINTO, M. A.; SILVA, A. M. da. Um modelo sistêmico e integral de gestão da informação nas organizações. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**, 2., 2005, São Paulo. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/3085.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

PORTER, M.E.; MILLAR, V.E. How information gives you competitive advantage. In: AUSTER, E.; CHOO, C.W. (Org.) **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman, 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, Harvard, p. 79-90, may/june 1990.

RISSO, V. G. Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. **Revista Española de Documentación Científica**, v. 35, n. 4, p. 531-554, 2012.

ROBERTSON, J. **10 principles of effective information management**. 2005. p. 1-8. Disponível em: <http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_effectiveim/index.html>. Acesso em: 05 mar. 2014.

ROWLEY, J. Towards a framework for information management. **International Journal of Information Management**, v. 18, n. 5, p. 359-369, 1998.

SILVA, J.F.M. da. DSpace na biblioteca para ampliar os serviços de informação. **Info home**. 2005. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=238. Acesso em: 17 abr. 2013.

SHINTAKU, M.; MEIRELLES, R. **Manual do Dspace**: administração de repositórios. Salvador: EDUFBA, 2010.

SOUZA, C. F. de. **A biblioteca digital como suporte ao ensino à distância**. 2009. 47 f. Monografia (Especialização em Administração Judiciária) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

SOUZA, E. D.; DIAS, E.J.W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 21, n.1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

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

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementariedade. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em organizações**. Brasília: IBICT, 2006.

TEECE, D.J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 1ª REGIÃO. **Breve Histórico do TRT/RJ**. 2015a. Disponível em: <<http://www.trt1.jus.br/web/guest/breve-historico-e-cronologia>>. Acesso em: 05 maio 2015.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 1ª REGIÃO. **Biblioteca Digital do TRT – 1ª Região**. 2015b. Disponível em: <<http://bd1.trt1.jus.br/xmlui/>>. Acesso em: 05 maio 2015.

UNESCO. **Institutional Repository Software Comparison**. Paris: Bal Vikas Prakashan, 2014. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/institutional_repository_software.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

UNIVERSITY OF SOUTHAMPTON. **Eprints software**. 2015. Disponível em: <<http://www.eprints.org/software/>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2008.

VALENTIM, M.L.P. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VALENTIM, M.L.P. Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de Salamca/Espanha. **Braslian Journal of Information Science**, Marília (SP), v.7, n. Especial, p. 299-323, 2013.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, out./dez. p. 20-37, 2000.

VIANA, C. L. M.; MÁRDERO ARELLANO, M. A.; SHINTAKU, M. **Repositórios institucionais em Ciência e Tecnologia**: uma experiência de customização do Dspace. [s.d.]. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/7168/1/viana358.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

VICK, T. E. **Relações entre gestão da informação e criação de conhecimento em empresas de base tecnológica**: estudo comparativo de casos. 2010. 138 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85-103, jul./jun. 2010.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. California: Sage, 1995.

WILSON, T.D. Information management. 2002. Disponível em: <http://www.informationr.net/tdw/publ/papers/encyclopedia_entry.html>. Acesso em: 02 fev. 2014.

YAHYA, S.; GOH, W. K. Managing human resources toward achieving knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 5, p. 457- 468, 2002.

ZAMMIT, R.; WOODMAN, M. **A case for repositories in knowledge management systems**. 2012. Disponível em: <https://www.academia.edu/1597986/A_Case_for_Repositories_in_Knowledge_Management_Systems>. Acesso em: 10 fev. 2014.

ZANGISKI, M. A. da S. G.; LIMA, E. P. de; COSTA, S. E. G. da Organizational competence building and development: contributions to operations management. **International Journal of Production Economics**, v. 144, n. 1, p. 76-89, 2013.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2012.

ZURKOWSKI, P.G., The information service environment relationships and priorities, **Related Paper**, n. 5, National Commission on Libraries and Information Science,

Washington, DC., National Program for Library and Information Services, 1974. Disponível em: <<http://eric.ed.gov/PDFS/ED100391.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

APÊNDICE A – CONCEITOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

ANO	AUTORES	CONCEITO	VARIÁVEIS
<i>(Continua)</i>			
2000	DAVENPORT; PRUSAK	[...] Trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Considerar a administração da informação um processo pode parecer elementar. Ainda assim, poucas organizações sistematizaram essa abordagem [...].	Visão holística e ecológica da GI, que não representa apenas um conjunto de processos técnicos para tratamento da informação, mas, reflete a integração entre o acesso e o impacto do uso da informação para a organização.
2002	WILSON	A aplicação dos princípios gerenciais para aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação relevante para a efetiva operação de organizações de todos os tipos. “Informação” aqui refere-se a todos os tipos de informação de valores, sendo a sua origem interna ou externa à organização, incluindo recursos de dados, como dados de produção, registros e arquivos relativos, por exemplo, a uma função pessoal; dados de pesquisa de mercado; e inteligência competitiva de todos os tipos de fontes. A gestão da informação lida com o valor, a qualidade, a propriedade, uso e segurança da informação dentro do contexto da performance organizacional. (Tradução nossa).	Visão tradicional dos processos biblioteconômicos aplicados à informação empresarial que garantem a sua performance.

ANO	AUTORES	CONCEITO	VARIÁVEIS
<i>(Continuação)</i>			
2006	CHOO ET AL	[...] Por gestão da informação nos referimos à abordagem formal feita pelas organizações para potencializar a disponibilidade e utilidades dos recursos para resolução de problemas informacionais pessoais e organizacionais [1, 4, 5]. Por cultura informacional nós entendemos a transmissão social de padrões comportamentais e valores sobre o significado e uso da informação na organização. Por uso da informação, estamos interessados em como as pessoas selecionam e aplicação a informação enquanto desenvolvem seu trabalho, atribuem sentido ao seu mundo e praticam seus papéis organizacionais ou profissionais. [6–8] [...] A gestão da informação foi definida como a aplicação dos princípios de gestão para aquisição, organização, controle, disseminação, e uso da informação, e está ultimamente preocupada com o valor, a qualidade, e uso da informação para a melhoria da performance organizacional [10]. (Tradução nossa).	Foco no uso da informação para criação de significados, suprimentos das necessidades informacionais e alcance de alta performance do indivíduo e da organização.
2008	KARIM; HUSSEIN	A GI procura explorar de forma eficiente e eficaz os dados, as informações e os recursos de conhecimentos disponíveis na organização. Ela assegura que todos os dados e informações necessárias à organização são coletadas e processadas eficiente e eficazmente em informação e conhecimento útil para a empresa. A GI também dá suporte ao processo de tomada de decisão por meio do acesso à informação precisa e relevante. (Tradução nossa).	Acesso e uso da informação para o suporte no processo de tomada de decisão.
2008	VALENTIM	Compreende-se gestão da informação em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes.	Acesso e uso da informação para o suporte no processo de tomada de decisão.

ANO	AUTORES	CONCEITO	VARIÁVEIS
<i>(Continuação)</i>			
2008	MORAES E FADEL	A gestão da informação possui, portanto, papel fundamental porque propicia a melhora dos fluxos informacionais, agregando dinamicidade, valor e controle, através de métodos, técnicas, procedimentos e ferramentas de gestão que dinamizam o desempenho da organização, mas sempre com o foco nas pessoas que participam do processo.	Direcionamento da informação para a pessoa com o objetivo de aumentar a performance organizacional.
2010	DETLOR	O que é gestão da informação (GI)? Gestão da informação é o gerenciamento de todos os processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e usam a informação. O seu objetivo é ajudar pessoas e organizações a acessarem, processarem e usarem a informação de forma eficiente e eficaz. Assim, as organizações operam mais competitivamente e estrategicamente, e ajudam as pessoas a realizarem suas tarefas e a se tornarem mais informadas. [...] Gestão da informação é vista como um controle sobre todo o ciclo informacional.	Direcionamento da informação para a pessoa com o objetivo de aumentar a performance organizacional.
2011	SOUZA, DIAS e NASSIF	A gestão da informação, especificamente, envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos.	Direcionamento da informação para a pessoa com o objetivo de aumentar a performance organizacional.
2012	RISSO	Conceitualmente, a GI pode ser pensada como um conjunto de processos que apoiam e são relacionados às atividades de aprendizagem organizacional, estes processos são: a identificação das necessidades de informação, a aquisição de informação, a organização e armazenamento da informação, o desenvolvimento de produtos e serviços de informação, a disseminação da informação e o uso da informação [...]. (Tradução nossa).	Apoio ao processo de aprendizagem da organização.

ANO	AUTORES	CONCEITO	VARIÁVEIS
			<i>(Conclusão)</i>
2013	HWANG; KETTINGER e YI	Marchand et al. (2000, 2001, 2002) define gestão da informação como uma competência empresarial para “introduzir e promover comportamentos e valores nas pessoas para o uso efetivo da informação” (p. 72) e inclui proatividade, compartilhamento, transparência, formalidade, e controle como suas subdimensões. (Tradução nossa)	Competência organizacional que estimula o desenvolvimento dos comportamentos humanos voltados ao acesso e uso da informação.

APÊNDICE B – CARTA CONVITE

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO

São Paulo, 03 de julho de 2014.

Ilmo. Sr.
Tribunal Regional do Trabalho – 1ª Região
Secretaria de Gestão do Conhecimento

Prezado Senhor,

Sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCI – ECA – USP), onde desenvolvo dissertação sobre a contribuição da gestão da informação para a definição de novas competências organizacionais, na qual busco identificar especificamente o possível impacto de uso do *Dspace* neste processo. Realizo a pesquisa sob a orientação do Professor Doutor José Fernando Modesto da Silva.

Neste sentido, consulto sobre a possibilidade de contar com vossa colaboração para a realização do estudo. Observo que a escolha da Secretaria de Gestão do Conhecimento do Tribunal Regional do Trabalho – 1ª Região como fonte de consulta e estudo decorre da reconhecida experiência com a biblioteca digital projetada sob plataforma *Dspace*, e por promover um ambiente modelar de gestão do conhecimento individual e organizacional, ambiente este que se coaduna com os objetivos de nossa pesquisa acadêmica.

A consulta, se acolhida, servirá como análise de um estudo de caso exitoso, estruturado nas seguintes etapas: 1ª) descrição dos objetivos do uso e aplicação do *Dspace*, para a qual se solicita acesso a informações que esclareçam sua adoção pela instituição (regimento, manuais, relatórios, entre outros); 2ª) realização de entrevista com o responsável pela plataforma *Dspace* para coleta de opinião e considerações sobre o uso da ferramenta e a sua relação com as competências organizacionais. A duração será de, no máximo, 1 (uma) hora e poderá ser realizada em local e horário de preferência do entrevistado, podendo ser realizada, inclusive, por meio eletrônico (*Skype* ou outro recurso); e 3ª) aplicação de um questionário, de livre participação, disponibilizado por meio eletrônico, para uma amostra dos usuários do sistema que tenham vínculo com a instituição, sem identificação de respondente. As datas, prazos e conteúdo do questionário serão previamente acordados. Nenhuma informação será utilizada de forma personalizada e os dados obtidos serão fornecidos à organização assim que forem tratados, organizados e analisados, bem como, a dissertação, quando aprovada, será encaminhada para divulgação na Instituição.

Contando com a sua concordância, que muito enriquecerá esta pesquisa, quero agradecer-lo pela atenção e pelo atendimento realizado por contato telefônico em 30.06.2014 e coloco-me à disposição para esclarecer qualquer dúvida a respeito da pesquisa e seus procedimentos.

Agradeço antecipadamente por sua cooperação e disponibilidade.

Atenciosamente,

Daniele Cristina Gonçalves Brene Pires
Mestranda PPGCI – ECA – USP

José Fernando Modesto da Silva
Professor Doutor – n.USP 860553

e-mail: danielebrene@gmail.come-mail: fmodesto@usp.br**APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO

São Paulo, 14 de abril de 2015.

ENTREVISTA

Questões de orientação

1 APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS

Sou Daniele, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (PPGCI – ECA – USP), onde desenvolvo dissertação sobre a contribuição da gestão da informação e do conhecimento para a definição de competências organizacionais. Busco identificar, especificamente, o possível impacto do uso do *Dspace* nesse processo. A pesquisa está sob a orientação do Professor Doutor José Fernando Modesto da Silva. Os objetivos da pesquisa são:

- a) identificar se as técnicas de gestão da informação e do conhecimento colaboram para o estabelecimento de competências organizacionais;
- b) identificar se os repositórios institucionais podem ser utilizados para a definição de competências organizacionais;
- c) verificar como o *Dspace* pode ser utilizado para estimular o surgimento de competências organizacionais.

2 CONCEITOS UTILIZADOS NA PESQUISA

- a) **Gestão da informação:** o gerenciamento dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem a informação. Seu objetivo é ajudar pessoas e organizações a acessarem, processarem e usarem a informação de forma eficiente e eficaz (DETLOR, 2010).
- b) **Gestão da informação e do conhecimento:** compreende os processos organizacionais que procuram uma combinação sinérgica entre capacidade tecnológica de processamento de dados e informações e a capacidade criativa e inovativa dos seres humanos (YAHYA; GOH, 2002).
- c) **Competências organizacionais:** é um saber agir da organização, especialmente voltado a coordenação de diferentes habilidades de produção e integração das múltiplas correntes de tecnologia. As competências organizacionais: *i)* potencializam o acesso da organização em uma maior variedade de mercados; *ii)* contribuem para melhoria da percepção dos consumidores sobre o produto final; *iii)* dificultam a imitação dos produtos pelos competidores.
- d) **Repositório digital:** sistemas de informação que armazenam, preservam, divulgam e dão acesso à produção intelectual de comunidades universitárias (IBICT, 2013).

3 ROTEIRO DE ENTREVISTA

a) Questões técnicas

Objetivo: coletar dados para a descrição do universo da Pesquisa

1. Quantas pessoas integram a equipe SGC e como é a distribuição para a Coordenadoria de Gestão de Acervos Arquivísticos, Coordenadoria de Gestão de Acervos Bibliográficos e Coordenadoria de Organização do Conhecimento?
2. Quantos usuários cadastrados existem na Biblioteca Digital (aproximadamente)?
3. Qual a frequência acesso à biblioteca digital para consulta? É possível identificar a quantidade de depósito digitais feita mensalmente (pode ser número aproximado)?

b) Questões gerais

Objetivo: verificar como a Biblioteca Digital é utilizada.

1. Como o TRT1 utiliza a informação (Cultura informacional)?
2. Quais foram os critérios adotados para escolher a plataforma *Dspace* (Necessidades informacionais e Comportamento informacional)?
3. Como ocorreu a implantação da plataforma? Quem participou do processo? (Necessidades informacionais)
4. Foi realizado algum estudo de usuário para identificar o perfil de uso da informação dos grupos? Como foi o processo? (Comportamento informacional)
5. Foi identificado o fluxo da informação na instituição? Como foi o processo? Esse fluxo foi integrado à Biblioteca Digital? (Fluxos informacionais)
6. As pessoas são estimuladas a colaborar com o depósito de objetos digitais? Como? (Comportamento informacional)
7. As pessoas percebem o valor de utilização da Biblioteca Digital? Como expressam isso? (Comportamento informacional)
8. Quais foram as barreiras encontradas para implantar o *Dspace*? (Cultura informacional)?
9. A SGC participa de alguma forma do Planejamento Estratégico? (Cultura informacional)?
10. Quais foram os principais resultados alcançados com a implantação da Biblioteca Digital? Há indicadores para mensurar o resultado? Quais? (Comportamento informacional)?
11. Há alguma relação entre SGC e SGP? Como isso impacta na utilização da biblioteca digital? (Cultura informacional)?
12. Na sua opinião, é possível perceber que a utilização da Biblioteca Digital gera competências organizacionais? Como? (Cultura informacional)?
13. Gostaria de fazer comentários ou sugestões?

APÊNDICE D - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA

CULTURA INFORMACIONAL (Continua)	
QUESTÕES APLICADAS	RESPOSTAS
Como o TRT1 utiliza a informação?	“[...] Eu sei que muita gente precisa acessar a jurisprudência. Por exemplo, o Tribunal tem uma comissão de jurisprudência que acessa os acórdãos para propor novas súmulas [...], o uso tradicional da jurisprudência externa, não os gabinetes que preparam as minutas dos votos dos desembargadores também usam intensivamente a biblioteca [...] para buscar modelos ou fundamentos para decisões semelhantes [...] e os advogados e estudantes de Direito, obviamente, para encontrar fundamentos para as questões que eles estão pleiteando [...]”
A SGC participa de alguma forma do Planejamento Estratégico?	Sim. Todas as unidades administrativas participam do planejamento estratégico. Inclusive, todos os projetos de divulgação de documentos, de acórdãos da biblioteca ou digitalização de acórdãos foram objetivos, foram projetos estratégicos.
Há alguma relação entre SGC e SGP? Como isso impacta na utilização da biblioteca digital?	Existe uma relação normal como entre todas as unidades [...] mas, por exemplo, eu diria que não a necessária, não a adequada relação que deveria haver. Por exemplo, uma área típica da gestão do conhecimento seria a gestão por competências, [...] e nós tínhamos a ideia de um dia criar um banco de competências no tribunal, uma ideia que a gente não conseguiu implantar, e a secretaria de gestão de pessoas desenvolveu o projeto de gestão por competências de forma independente, junto com a escola de servidores, por conta, na verdade de uma meta, também, do CSJT – se não me engano – que diz que a gestão por competências deveria estar implantada até tal dia, em todos os tribunais. E aí a SGP não nos procurou, não debateu com a gente, e ela contratou, na verdade, uma empresa que tinha feito esse serviço em outros tribunais e seguiu-se esse modelo. Realmente, a SCG não foi consultada. A gente protestou, inclusive, porque achou que a gestão do conhecimento como um todo era prejudicada com essa separação, mas até agora não conseguimos. Na verdade, quando foi criada a SCG foi criado um grupo de trabalho de gestão do conhecimento, constituído pelo Diretor geral, por dois desembargadores, pelos diretores das principais unidades administrativas, pelos diretores das escolas de servidores. A de magistrados, por alguma razão, não entrou na primeira formação. Esse grupo, no início, foi bem atuante. Por exemplo, a discussão sobre os pareceres da assessoria jurídica, que não estavam sendo divulgados [...] se desenrolou justamente nas discussões desse grupo. Foi um debate bem acalorado com o assessor jurídico do tribunal, tentando defender a privacidade dos documentos e nós, a publicidade. Mas, aí, por alguma razão, das mudanças, assim, de administração, o presidente, o desembargador que presidia o grupo perdeu o interesse de participar, de colaborar com a administração; saiu do grupo. [Esse grupo] seria o canal justamente. Por exemplo, a SGP fazia parte desse grupo. Faz parte, o grupo existe, só não se reúne. Esse canal está bloqueado, infelizmente, a gente está tentando revitalizá-lo [...] e provocar uma maior integração entre as unidades. Mas, por enquanto, não aconteceu. [Impacto da integração na biblioteca digital]. Acho que sim. Muita coisa poderia acabar desembocando na biblioteca. Muitos resultados de trabalhos conjuntos.

CULTURA INFORMACIONAL (Continuação)	
Na sua opinião, é possível perceber que a utilização da Biblioteca Digital gera competências organizacionais? Como?	É. Eu acho que aprimora a competência já existente, digamos assim, [...] porque ainda não vi, eu ainda não consegui perceber algo de novo que esteja se fazendo com a biblioteca. Mas, por exemplo... Obviamente a produção de voto e a elaboração das súmulas, com certeza, foi aprimorada com esse instrumento. Eu soube recentemente, nessa reunião com o diretor geral, que os desembargadores conduzem a sessão de votação com a biblioteca digital aberta e que eles consultam. Durante a sessão, quando surge uma polêmica, eles consultam. Eu não presenciei isso. É um relato. [...] De certa maneira, o processo de votação dos acórdãos está influenciado pela biblioteca digital.
Quais foram as barreiras encontradas para implantar o <i>Dspace</i> ?	“Como começou com a adesão ao consórcio, a primeira dificuldade foi superar a resistência da alta administração em assinar o convênio. [...] Primeiro a administração teve que ser convencida de que seria útil. Quando foi, depois houve a burocracia normal. Foi muito lento até que o convênio finalmente foi implementado [...] Ao mesmo tempo, o tribunal na época tinha uma certa escassez de infraestrutura tecnológica. Então destinar mais um servidor e mais um banco de dados para o Dspace funcionar não foi muito bem-visto. [...] mais um problema: a informática não recebeu a coisa com muita satisfação. Mas, foi imposto pela administração que eles fizessem isso, então eles atenderam. Hoje, na verdade, principalmente nessa última administração que começou em janeiro, a biblioteca está sendo vista como uma ferramenta essencial de trabalho, principalmente no que diz respeito à jurisprudência. Inclusive, havia um problema que ia impedir a prorrogação do atual contrato de manutenção e o diretor geral nos convocou para uma reunião porque estava muito preocupado com a interrupção deste contrato – coisa que nunca tinha acontecido. A biblioteca funcionava, as pessoas achavam interessante, mas eu não tinha essa percepção de que a instituição valorizava o produto. E agora, já é considerado uma ferramenta essencial.”
FLUXO INFORMACIONAL	
QUESTÕES APLICADAS	RESPOSTAS
Foi identificado o fluxo da informação na instituição? Como foi o processo? Esse fluxo foi integrado à Biblioteca Digital?	“Na verdade não houve nenhum estudo nesse sentido de identificar o fluxo. A gente tem outros recursos [...]. A biblioteca digital não é o único recurso, digamos assim, de gestão eletrônica de documentos [...] tem justamente o processo judicial eletrônico e o adm-e, que é o, digamos, um sistema de controle de processos administrativos. [...] na biblioteca a gente tem mais uma dinâmica de disponibilizar o conteúdo e fica lá para consulta.”

COMPORTAMENTO INFORMACIONAL (Continuação)	
QUESTÕES APLICADAS	RESPOSTAS
Quais foram os critérios adotados para escolher a plataforma <i>Dspace</i> ?	“Era a ferramenta que a gente tinha à mão por conta do consórcio Bdjur [...]. Obviamente eu pesquisei um pouco sobre a ferramenta e ela pareceu séria e robusta [...] Tinha o MIT e a HP envolvidos no projeto inicial, se não me engano [...] e estava sendo amplamente utilizada por vários órgãos no mundo inteiro. A gente começou [...] muito material. A gente pesquisou na Biblioteca do Minho, não sei se ainda é um exemplo, mas naquela época era um exemplo forte [...] a Universidade do Minho em Portugal [...] não só usava muito o Dspace, como disponibilizava muito material [...], então foi uma referência importante no início. E tem, por exemplo, a pesquisa na biblioteca... é rapidíssima, apesar do enorme volume, então, tem atendido.”
Foi realizado algum estudo de usuário para identificar o perfil de uso da informação dos grupos? Como foi o processo?	“Não.”
As pessoas são estimuladas a colaborar com o depósito de objetos digitais? Como?	“Sim. Na verdade, nós elaboramos um documento [...] justamente regulamentando o funcionamento da biblioteca. Quem administra, do ponto de vista do conteúdo a biblioteca, inclusive, é o pessoal da biblioteca física, essa Coordenadoria. Eu, na verdade, acabo sendo responsável. Deveria ser apenas responsável pelo suporte tecnológico [...], embora eu tenha participado das discussões. [...] mas, a unidade que ficou responsável por administrar a biblioteca do ponto de vista formal, não técnico, é o pessoal da biblioteca. E nesse documento a gente estabeleceu que qualquer servidor poderia propor a criação de uma coleção. Obviamente tinham regras. Tinha que haver um curador, um administrador da coleção e um substituto, no mínimo [...]. Se, por alguma razão, ele deixasse de querer ser administrador, ele tinha que indicar um substituto [...], se a coleção ficasse sem administradores, ou ser extinta ou o tribunal decidiria na marra que alguém ia administrar a coleção. Se a gente entendesse que a coleção era relevante e ela ficasse sem pai, a gente ia escolher um pai, digamos assim, para a coleção. Várias regras [...]. No início, fizemos muita propaganda da biblioteca [...], mas a gente tem milhões de tarefa; tivemos pouca repercussão no uso da biblioteca. Tanto que a primeira coleção criada, que não foi criada por nós, que foi a de pareceres, foi meio que mendigada. A menina vendeu a biblioteca da forma errada para conseguir que ela fosse usada e até hoje a gente não conseguiu que esses documentos fiquem acessíveis ao grande público. [...] Na verdade, há uma resistência muito grande na instituição para divulgação auto. Primeiro, para as pessoas assumirem o esforço de colocar na biblioteca os conteúdos [...] e quando percebem o benefício de tê-los, uma ferramenta quase sempre tem uma resistência... que eles sejam acessados pelo público em geral. Tem um treinamento informal. Quando alguém se interessa em publicar, a gente chama eles ou vai na unidade e explica como funciona.”

COMPORTAMENTO INFORMACIONAL (Conclusão)	
As pessoas percebem o valor de utilização da Biblioteca Digital?	“Para consulta. O uso para divulgação de informações é mais restrito. As pessoas, pode ser até que percebam, mas tem pouca boa vontade para usar, para doar um pedacinho do tempo delas colocando coisas na biblioteca. Isso é muito difícil. Na verdade, é um problema. O tribunal tem sempre menos funcionários do que precisa [...]. As pessoas fazem o que elas têm que fazer e dificilmente têm tempo para uma coisa que eles não veem. Não percebem a utilidade imediata. Pensam mais que estariam fazendo um favor para os outros do que realmente se beneficiando de um grande convívio, de um grande sistema de compartilhamento de informações. [...] Eles acham muito legal, mas não têm tempo e não é uma prioridade.”
Quais foram os principais resultados alcançados com a implantação da Biblioteca Digital? Há indicadores para mensurar o resultado? Quais? Como expressam isso?	“[...] essa possibilidade de consultar. Havia uma demanda reprimida muito grande de pessoas que queriam ter acesso às jurisprudências [...] e eu diria que o primeiro impacto foi esse [...] a possibilidade, tanto internamente, tanto a nossa comissão de jurisprudência, que usuária de primeira ordem desde os primeiros tempos dos acórdãos, funcionários de gabinetes do desembargador, que elaboram minutas de votos e o público em geral. Para a consulta das jurisprudências, acho que foi o maior impacto. Há um impacto menor do ponto de vista da quantidade de pessoas, mas também tão importante, que é justamente facilitar a consulta aos documentos que normatizam o funcionamento do tribunal, que é a parte de legislação que, embora em volume de acessos seja bem menor, não tenho como separar [...]. Eu sei que, sei lá, interessados na legislação do TRT, sei lá, talvez mil pessoas, no máximo, realmente se preocupem em, de vez em quando, ter que consultar um documento. Dessas, 50 talvez todo dia acessem a biblioteca para consultar um documento. [...]. O indicador que foi estabelecido é o crescimento do volume de acessos e, na verdade, a gente usa as estatísticas da biblioteca para isso, mas como os resultados começaram a aparecer com alguma inconsistência, a gente tem preferido usar o <i>google analytics</i> . Tem esse indicador. No início, esperava-se um crescimento constante, mas ele está bem estável nos últimos anos [...]. O volume de acessos cresce pouquinho, bem devagarinho, mas se mantém nessa média de 1500 seções por dia.
NECESSIDADE INFORMACIONAL	
QUESTÕES APLICADAS	RESPOSTAS
Como ocorreu a implantação da plataforma? Quem participou do processo?	“Então, a primeira versão foi de forma bem amadora com o pessoal que foi à Brasília receber treinamento no STJ e, a partir do momento que eu fiz o contrato, a gente tem contato sempre com uma empresa que nos dá suporte. Eles têm uma conexão remota e gerenciam tudo. [...]. Então, na primeira versão foi o pessoal da nossa biblioteca, [...] dessa coordenadoria de biblioteca, nós da coordenadoria de organização do conhecimento. E tivemos um pequeno apoio também de dois funcionários da Tecnologia da Informação. Mas, ultimamente, basicamente eu e de vez em quando minha equipe [...]”