

**UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI**

**Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Profissional em Educação**

**Gestão de Instituições Educacionais**

**Allan Júlio Santos**

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS  
UNIVERSITÁRIAS:** estudo de caso da Biblioteca UFJF/GV da Universidade Federal de  
Juiz de Fora – *campus* avançado Governador Valadares

**Diamantina**

**2018**

**Allan Júlio Santos**

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS  
UNIVERSITÁRIAS:** estudo de caso da Biblioteca UFJF/GV da Universidade Federal de  
Juiz de Fora – *campus* avançado Governador Valadares

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Geruza de Fátima Tomé

**Diamantina**

**2018**

ALLAN JÚLIO SANTOS

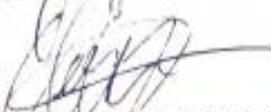
**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS  
UNIVERSITÁRIAS: estudo de caso da Biblioteca UFJF/GV da Universidade  
Federal de Juiz de Fora – campus avançado de Governador Valadares.**

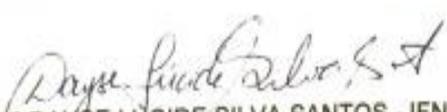
Dissertação apresentada ao  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO, nível de  
MESTRADO como parte dos requisitos  
para obtenção do título de MESTRE EM  
EDUCAÇÃO

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Geruza De  
Fátima Tomé Sabino

Data da aprovação: 19/10/2018

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> GERUZA DE FÁTIMA TOMÉ SABINO - UFVJM

  
Prof. Dr. FLÁVIO CÉSAR FREITAS VIEIRA - UFVJM

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> DAYSE LUCIDE SILVA SANTOS - IFNMG

Elaborado com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S237g

Santos, Allan Julio

A gestão da informação e do conhecimento em bibliotecas universitárias: estudo de caso da Biblioteca UFJF/GV da Universidade Federal De Juiz De Fora — campus avançado Governador Valadares / Allan Julio Santos. – Diamantina, 2018.  
163 p. : il.

Orientadora: Geruza de Fátima Tomé Sabino

Dissertação (Mestrado Profissional – Programa de Pós-Graduação em Educação) - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

1. Gestão da informação. 2. Gestão do conhecimento.  
3. Aprendizagem organizacional. 4. Administração de biblioteca.  
5. Biblioteca universitária. I. Sabino, Geruza de Fátima Tomé.  
II. Título. III. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

**CDD 025**

Ficha Catalográfica – Serviço de Bibliotecas/UFVJM  
Bibliotecário Anderson César de Oliveira Silva, CRB6 – 2618.

Dedico este trabalho aos meus avós maternos e paternos, Marlene, Luiz e Célia (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

A construção deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração, estímulo e empenho de diversas pessoas. Gostaria, por este fato, de expressar toda a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta pesquisa se tornasse uma realidade. A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço primeiramente à Deus, que em sua infinita sabedoria colocou força em meu coração e tranquilizou meu espírito nos momentos mais difíceis em toda minha trajetória acadêmica.

Gostaria de agradecer minha mãe Márcia, pelo exemplo de força, coragem e luta, assim como toda minha família, pelos incentivos e sorrisos constantes, aqui representada em minhas queridas irmãs, Cristina e Louislene e adoráveis sobrinhas, Thais e Maria Alice.

Agradeço à minha encantadora esposa, Camila, por todo o seu amor, carinho, admiração e pela sua presença incansável com que me apoiou ao longo do período de elaboração deste trabalho. Sem você, meu mundo ficaria incompleto.

Minha gratidão à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Geruza de Fátima Tomé, pelas notas dominantes da sua orientação e recomendações, além da cordialidade e compreensão com que sempre me recebeu.

Ao corpo docente do PPGEd da UFVJM, pelo aprendizado, esclarecimentos e valorosas contribuições.

Aos colegas do mestrado, pela tenra companhia, com destaque à Barbara e ao Leandro pelo companheirismo.

À minha estimada amiga Amélia, pela paciência ao longo das inúmeras revisões de texto.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus* avançado de Governador Valadares, em especial, sua direção e coordenações, minha gratidão pela concessão de todas as condições demandadas para a realização desta pesquisa.

Aos meus colegas bibliotecários, Eliana, Aline e Welerson, por todo apoio e compreensão às necessidades de condução desse trabalho.

À valorosa equipe da Biblioteca UFJF/GV e meus estimados bolsistas, pelo carinho, paciência e solicitude que sempre me ofertaram.

Aos meus amigos que nunca estiveram ausentes, agradeço a amizade e o carinho que sempre me disponibilizaram.

“Eu sempre imaginei que o paraíso seria uma espécie de biblioteca”  
Jorge Luis Borges.

## RESUMO

Esta pesquisa pretende trazer à luz e cooperar com o desenvolvimento da temática Gestão da Informação e do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias Públicas. O estudo tem como *locus* de pesquisa a Biblioteca UFJF/GV da Universidade Federal de Juiz de Fora – *campus* avançado Governador Valadares (UFJF/GV). Em face disto, o problema de pesquisa indaga quais os limites e possibilidades da aplicabilidade da Gestão da Informação e do Conhecimento pela Biblioteca UFJF/GV e de seu órgão coordenador, o Centro de Difusão do Conhecimento (CDC) no desenvolvimento de produtos e serviços ofertados à comunidade acadêmica. Tem como objetivo analisar os limites e possibilidades da aplicabilidade da GIC pela Biblioteca UFJF/GV e de seu órgão coordenador, o Centro de Difusão do Conhecimento (CDC) na conjuntura da administração de bibliotecas. Os aspectos investigados referem-se à análise das concepções, estratégias e efeitos do uso de instrumentos de GIC como subsídio à gestão de produtos e serviços biblioteconômicos.

A orientação metodológica apoia-se na obra de Gil (2017) e classifica-se como empírica e social. O problema de pesquisa delinea-se sob o modelo de estudo de caso do tipo único, com enfoque incorporado, nos moldes de Yin (2001). O trabalho apresenta-se, quanto aos objetivos, do tipo exploratório-descritivo e com abordagem qualitativa. A natureza das fontes examinadas é bibliográfica e documental. Quanto à interpretação dos dados obtidos, as categorias analíticas estabelecem-se em face do Ciclo do Conhecimento Organizacional modelado por Choo (2011). Como métodos de apreciação dos dados são aplicados as técnicas de análise de conteúdo, formulado por Bardin (2016), e triangulação de dados, de Miles e Huberman (1984). A relevância da pesquisa e do problema investigado vincula-se ao aperfeiçoamento das práticas da Administração pública, em especial, daquelas orientadas para o ensino superior. Quanto aos aspectos contribuintes à teoria, relacionam-se nesta pesquisa, a generalização naturalística, a geração de sentido e o incremento teórico. No tocante aos resultados da investigação, reconhece-se que a GIC não se consolidou por completo na UFJF e em seu *campus* avançado. Não obstante a isto, percebe-se que as ideias e ações propostas pelas teorias de aprendizagem organizacional foram traduzidas em diversos momentos nas práticas organizacionais da UFJF/GV, em especial, na Biblioteca UFJF/GV. Apreende-se que as criações de significados para os agentes organizacionais da Biblioteca UFJF/GV demandaram maior flexibilidade nos processos representativos da informação gerencial, assim como é oportuna a continuidade de implementação de TIC's nos demais órgãos da UFJF e do CDC. Como perspectivas futuras, entende-se que a incorporação de uma postura administrativa e indutiva, voltada aos princípios de propagação do conhecimento registrado devem ser cada vez mais conduzidos pelos bibliotecários e gestores do sistema CDC. Depreende-se também sobre a indispensabilidade da criação de um estudo de usuários institucionalizado que possibilite a prospecção das necessidades dos utentes da Biblioteca UFJF/GV e dos indicadores concernentes aos produtos e serviços ofertados pela UFJF/GV.

**Palavras-chave:** Gestão da informação. Gestão do conhecimento. Aprendizagem organizacional. Administração de biblioteca. Biblioteca universitária.

## ABSTRACT

This research aims to bring to light and cooperate with the development of the Information and Knowledge Management in Public University Libraries. The study has as a research locus the UFJF / GV Library of the Federal University of Juiz de Fora - Governador Valadares Advanced Campus (UFJF / GV). In the face of this, the research problem investigates the limits and possibilities of the applicability of Information and Knowledge Management by the UFJF / GV Library and its coordinating body, the Knowledge Diffusion Center (CDC) in the development of products and services offered to the academic community. It aims to analyze the limits and possibilities of the applicability of GIC by the UFJF / GV Library and its coordinating body, the Knowledge Diffusion Center (CDC) in the context of library administration. The aspects investigated refer to the analysis of conceptions, strategies and effects of the use of GIC instruments as a subsidy to the management of library products and services. The methodological orientation is based on the work of Gil (2017) and is classified as empirical and social. The research problem is outlined under the single-case study model with a built-in approach, following the model of Yin (2001). The work presents, as far as the objectives, the exploratory-descriptive type and with qualitative approach. The nature of the sources examined is bibliographical and documentary. As for the interpretation of the data obtained, the analytical categories are established in the face of the Organizational Knowledge Cycle modeled by Choo (2011). As methods of data appreciation are applied the techniques of content analysis, formulated by Bardin (2016), and triangulation of data, Miles and Huberman (1984). The relevance of the research and of the investigated problem is related to the improvement of public administration practices, especially those oriented toward higher education. As for the contributing aspects to the theory, naturalistic generalization, the generation of meaning and the theoretical increase are related in this research. Regarding the results of the investigation, it is recognized that GIC has not fully consolidated in the UFJF and in its advanced campus. In spite of this, we can see that the ideas and actions proposed by organizational learning theories were translated into several moments in the UFJF/GV organizational practices, especially in the UFJF/GV Library. It is understood that the creations of meanings for the organizational agents of the UFJF/GV Library demanded greater flexibility in the representative processes of managerial information, as well as the continuity of the implementation of ICTs in the other organs of the UFJF and the CDC. As future perspectives, it is understood that the incorporation of an administrative and inductive posture, oriented to the principles of propagation of registered knowledge should be increasingly conducted by the librarians and managers of the CDC system. It is also evident that the creation of an institutionalized user study that enables the prospection of users of the UFJF/GV Library and of the indicators concerning the products and services offered by UFJF/GV is indispensable.

**Keywords:** Information management. Knowledge management. Library administration. University library. Organizational learning.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Estrutura do Referencial Teórico.....	23
QUADRO 2 - Mudanças sociais da "Sociedade da Informação" .....	25
QUADRO 3 - Delimitadores da Informação .....	26
QUADRO 4 - Paradigmas da Ciência da Informação .....	28
QUADRO 5 - Dinâmicas e contribuições dos Paradigmas ante os sujeitos organizacionais .....	34
QUADRO 6 - Dimensões e Atributos da Informação.....	34
QUADRO 7 - Dinâmicas do Processo Decisório.....	46
QUADRO 8 - Atuação da informação gerencial na Organização.....	47
QUADRO 9 - Cultura organizacional no uso da informação.....	48
QUADRO 10 - Exemplos de processos de GIC na literatura .....	51
QUADRO 11 - Documentação .....	62
QUADRO 12 - Componentes de pesquisa .....	65
QUADRO 13 - Categorias analíticas.....	66
QUADRO 14 - Unidades de Registro.....	67
QUADRO 15 - Órgãos administrativos da UFJF/GV .....	71
QUADRO 16 - Quadro administrativo do CDC.....	73
QUADRO 17 - Suportes e processos de GIC na UFJF/GV.....	75
QUADRO 18 - Indicadores de “Adoção de gestão estratégica (UC1)” .....	76
QUADRO 19 - Integração entre os Órgãos da UFJF e a GIC .....	79
QUADRO 20 - Contexto organizacional da GIC (UC1) .....	80
QUADRO 21 - Indicadores de “Definição de lideranças setoriais (UC2) .....	81
QUADRO 22 - Contexto organizacional da GIC (UC2) .....	85
QUADRO 23 - Fatores de satisfação dos TAE’s com o superior hierárquico na UFJF/GV .....	86
QUADRO 24 - Indicadores de “Articulação da Gestão da Informação” (UC3) .....	88
QUADRO 25 - Atividades do Núcleo de Tecnologia da Informação da UFJF/GV .....	89
QUADRO 26 - Contexto organizacional (UC3).....	91
QUADRO 27 - Indicadores de “Aperfeiçoamento das competências individuais dos gestores organizacionais” (UC4) .....	93
QUADRO 28 - Metas coletivas (melhoria, inovação e continuidade) .....	96
QUADRO 29 - Contexto organizacional da GIC (UC4) .....	99
QUADRO 30 - Indicadores de “Expansão do conteúdo” (UC5) .....	101
QUADRO 31 - Ganho de produtividade e explicitação do conhecimento nos processos de aquisição. ....	105
QUADRO 32 - Contexto organizacional de GIC (UC5) .....	110
QUADRO 33 - Percepções dos agentes organizacionais (UC1) .....	113
QUADRO 34 - Percepções dos agentes organizacionais (UC2) .....	114
QUADRO 35 - Percepções dos agentes organizacionais (UC3) .....	118
QUADRO 36 - Percepções dos agentes organizacionais (UC4) .....	119
QUADRO 37 - Percepções dos agentes organizacionais (UC5) .....	124

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Fluxos de informações no ambiente organizacional .....	43
FIGURA 2 - A organização do conhecimento .....	50
FIGURA 3 - Esquema processual da GIC de McGee e Prusak (1994).....	52
FIGURA 4 - Esquema processual de Davenport (1998).....	54
FIGURA 5 - Modelo Ecológico da Informação de Davenport (1998).....	55
FIGURA 6 - Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).....	56
FIGURA 7 - Ciclo do Conhecimento Organizacional de Choo (2003) .....	58
FIGURA 8 - Preparação de dados.....	64
FIGURA 9 - Fluxo da coleta de dados - Documentação.....	64
FIGURA 10 - Etapas e operações metodológicas .....	68
FIGURA 11 - Unidades da UFJF em Governador Valadares .....	72
FIGURA 12 - Supervisão da Biblioteca UFJF/GV .....	74
FIGURA 13 - Linha do tempo UC1 .....	77
FIGURA 14 - Conjunto Necessidade de informação (UC1).....	78
FIGURA 15 - Linha do tempo UC2.....	81
FIGURA 16 - Conjunto Necessidade de Informação (UC2).....	82
FIGURA 17 - Linha do tempo dos agentes organizacionais da Biblioteca UFJF/GV .....	84
FIGURA 18 - Linha do tempo UC3.....	88
FIGURA 19 - Conjunto Busca de informação (UC3).....	90
FIGURA 20 - Linha do tempo UC4.....	92
FIGURA 21 - Conjunto Busca de informação (UC4).....	94
FIGURA 22 - Habilidades e atitudes delimitadas à equipe da Biblioteca UFJF/GV .....	95
FIGURA 23 - Linha do tempo UC5.....	100
FIGURA 24 - Conjunto Uso da informação (UC5) .....	102
FIGURA 25 - Página institucional do site da Biblioteca UFJF/GV.....	108
FIGURA 26 - Exemplo dos tutoriais de acesso aos serviços e produtos da Biblioteca .....	109
FIGURA 27 - Construção do conhecimento organizacional UC1 e UC2.....	115
FIGURA 28 - Conversão do conhecimento UC1 e UC2 .....	116
FIGURA 29 - Construção do conhecimento UC1 e UC2 .....	120
FIGURA 30 - Construção do conhecimento UC3 e UC4 .....	122
FIGURA 31 - Construção do conhecimento (UC5).....	125
FIGURA 32 - Conversão do conhecimento (UC5).....	126
FIGURA 33 - Habilitações dos agentes organizacionais, condições de aprendizado e impactos sobre os produtos e serviços da Biblioteca UFJF/GV.....	127

FIGURA 34 - Principais órgãos da UFJF atuantes na GIC.....	129
FIGURA 35 – Etapa 1 Identificação das necessidades de informação .....	130
FIGURA 36 - Etapa 2 Aquisição da informação .....	131
FIGURA 37 - Etapa 3 Organização e armazenamento da informação .....	132
FIGURA 38 - Etapa 4 Desenvolvimento de serviços e produtos de informação .....	134
FIGURA 39 - Etapa 5 Distribuição da informação .....	135
FIGURA 40 - Etapa 6 Uso da informação .....	137
FIGURA 41 - Atuação dos bibliotecários na GIC da Biblioteca UFJF/GV.....	138

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 - Capacitação dos bibliotecários da UFJF/GV (anos 2012-2017) .....	96
GRÁFICO 2 - Capacitação da equipe da Biblioteca UFJF/GV (anos 2012-2017).....	97
GRÁFICO 3 - Encontros intersetoriais da UFJF/GV (anos 2014-2018) .....	103
GRÁFICO 4 - Pertinência de Título requisitados x Bibliografias PPC (anos 2017-2018) .....	106

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Fatores de insatisfação dos TAE's relacionados às condições de trabalho ..... 87

TABELA 2 - Otimização dos recursos financeiros..... 106

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BU – Biblioteca Universitária

CI - Ciência da Informação

CDC – Centro de Difusão do Conhecimento

EUA – Estados Unidos da América

GIC - Gestão da Informação e do Conhecimento

GC – Gestão do Conhecimento

GI – Gestão da Informação

ICV – Instituto Ciências da Vida

IES – Instituições de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PPGEEd – Programa de Pós-Graduação em Educação

UC – Unidade de contexto

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UFJF/GV – Universidade Federal de Juiz de Fora – *campus* Governador Valadares

UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 A Informação e o Conhecimento em Organizações.....	24
2.1.1 Os Paradigmas da Informação e do Conhecimento.....	26
2.1.1.1 <i>O Paradigma Físico</i> .....	28
2.1.1.2 <i>O Paradigma Cognitivo</i> .....	30
2.1.1.3 <i>O Paradigma Social</i> .....	32
2.1.2 As Dimensões e os Atributos da Informação .....	34
2.2 A Gestão da Informação e do Conhecimento em Organizações .....	36
2.2.1 <i>As Organizações e o Gestor</i> .....	38
2.2.2 <i>A Gestão da Informação</i> .....	40
2.2.3 <i>A Gestão do Conhecimento</i> .....	41
2.2.4 <i>Os Fluxos da Informação e do Conhecimento em Organizações</i> .....	42
2.2.4.1 <i>Sistemas de Informação em benefício do Processo Decisório</i> .....	43
2.2.5 <i>O Comportamento Organizacional</i> .....	48
2.2.5.1 <i>A Construção de Sentido, a Criação de Conhecimento e a Tomada de Decisão</i> .....	49
2.2.6 <i>Modelos propostos na literatura</i> .....	51
2.2.6.1 <i>Ciclo do Conhecimento Organizacional de Choo</i> .....	56
3 PERCURSO METODOLÓGICO .....	60
3.1 Preparação, coleta, seleção e análise de dados.....	63
4 DINÂMICAS DE CRIAÇÃO, USO E COMPATILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA BIBLIOTECA UFJF/GV.....	69
4.1 Adoção de gestão estratégica (UC1) .....	75
4.2 Definição de lideranças setoriais (UC2) .....	80
4.3 Articulação de gestão da informação (UC3) .....	87
4.4 Aperfeiçoamento das competências individuais dos agentes organizacionais (UC4) .....	92
4.5 Expansão da gestão do conteúdo (UC5) .....	99
5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	111
5.1 Quadro construtivo da GIC na Biblioteca UFJF/GV .....	128
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	140
REFERÊNCIAS.....	146
ANEXO 1 ORGANOGRAMA UFJF .....	160
ANEXO 2 ORGANOGRAMA UFJF/GV .....	161

ANEXO 3 – SETORES UFJF/GV ORIGINÁRIOS DOS DOCUMENTOS AVALIADOS.....	162
ANEXO 4 – LOCALIZAÇÃO CENTRO DIFUSÃO DO CONHECIMENTO (CDC).....	163
ANEXO 5 – LOCALIZAÇÃO BIBLIOTECA UFJF/GV - UNIDADE CENTRO E UNIDADE VILA BRETAS	164

## INTRODUÇÃO

O presente estudo vincula-se ao Mestrado Profissional em Educação, na área de concentração em Educação e Gestão de Instituições Educacionais, do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Esta seção visa introduzir a temática, apresentar o problema de pesquisa, suas motivações, os objetivos, a relevância e as contribuições à teoria.

A pesquisa pretende trazer à luz e cooperar com o desenvolvimento do tema Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) no contexto organizacional das bibliotecas universitárias públicas. Para tal, procura discutir o conceito de GIC e de seus elementos constituintes, além de suas perspectivas práticas, seus instrumentos e suas abordagens gerenciais.

A “gestão” trabalhada na pesquisa vai adiante da pura gestão da informação. Essa gestão incorpora aspectos relativos a criação e compartilhamento de conhecimentos sob um viés capacitante dos recursos bibliotecários e das pessoas envolvidas. A escolha da temática de estudo dá-se pelo apreço do pesquisador aos temas informação e conhecimento, suas variadas categorizações e modos de abordagem.

As motivações para o desenvolvimento dessa temática são de cunho acadêmico, pessoal e profissional. Assim, elas derivam da formação universitária do autor, pavimentada pela Biblioteconomia, pela Gestão de Documentos e pela Ciência da Informação (CI). Essas instigações também remetem às experiências profissionais do pesquisador, caracterizadas pelo exercício das funções de bibliotecário-gestor em bibliotecas acadêmicas públicas. De modo complementar, destaca-se o apreço do autor quanto ao tema discutido e o seu desejo de fomentar a discussão na literatura científica e no âmbito institucional da UFJF.

Quanto à problemática de investigação, ela enquadra-se na área das Humanidades, particularmente da Educação Superior, destacando a Administração Educacional sob a ótica da Ciência da Informação. Sua identificação foi possibilitada após a observação do cotidiano universitário e das suas relações gerenciais reiteradamente assistemáticas. Igualmente, reconhece-se, neste estudo, a importância estratégica da informação e do conhecimento organizacional em proveito da biblioteca universitária (BU) como mediadora do processo de ensino e aprendizagem na educação superior.

Em face disto, o problema desta pesquisa traduz-se na seguinte questão norteadora: Quais os limites e possibilidades da aplicabilidade da GIC pela Biblioteca

UFJF/GV e de seu órgão coordenador, o Centro de Difusão do Conhecimento (CDC) no desenvolvimento de produtos e serviços ofertados à comunidade acadêmica?

De acordo com Gamboa (1987) um relevante problema de pesquisa em Educação deve inserir-se em alguns contextos. Nessa acepção, no presente trabalho, destacam-se o enquadramento econômico-político e o uso racional dos recursos disponíveis nas Instituições de Ensino Superior (IES). Outrossim, averigua-se o aprimoramento da eficiência interna administrativa.

Sob o ponto de vista empírico, os conhecimentos relativos à GIC são elementos centrais para as IES, as quais buscam manter-se na vanguarda de seus ramos de desempenho. Nesse seguimento, a biblioteca universitária apresenta-se como um local em que se privilegia, primordialmente, a transmissão do saber já consagrado. Do mesmo modo, ressalta-se o momento histórico no qual as Instituições educacionais públicas brasileiras recebem acusações relacionadas à sua (suposta) ineficiência e críticas quanto a um possível distanciamento da sociedade.

A partir disso, este trabalho caracteriza-se como um Estudo de caso e tem como *locus* a Biblioteca Universitária da UFJF/GV (Biblioteca UFJF/GV). Assim, a Biblioteca UFJF/GV distingue-se por algumas particularidades, como: a localização em um *campus* avançado e o pioneirismo na elaboração de produtos e serviços de informação aos seus usuários, além do desenvolvimento de processos administrativos reproduzidos pelas demais unidades do sistema de bibliotecas do CDC.

Nessa continuidade, merece destaque o fato de a Biblioteca UFJF/GV desenvolver suas atividades de mediação do ensino, pesquisa e extensão sob o mesmo arranjo estrutural e de modo simultâneo, às instituições de ensino privado. Como verificado nos canais institucionais das universidades federais públicas brasileiras, inexistem, até o momento, outras situações análogas à da UFJF/GV, o que caracteriza este como um caso único.

De acordo com Yin (2001), o propósito de um estudo de caso é uma análise avaliativa que compreenda a pergunta norteadora do trabalho. O mesmo autor acrescenta que essa análise qualifica-se quando ocorre a exploração em situações que não representam um conjunto simples e claro de resultados.

Nessa perspectiva, a GIC, direcionada ao desenvolvimento dos produtos e serviços das bibliotecas universitárias, posiciona-se como elemento substancial na rotina administrativa e nos processos decisórios biblioteconômicos. Esse ordenamento, ainda no contexto universitário, proporciona insumos e reflexões imprescindíveis à formação crítica e cidadã da comunidade acadêmica. Tais saberes geram subsídios às Instituições de Ensino

Superior (IES), possibilitando assim a análise de cenários futuros, a implantação de projetos e o aprimoramento das metodologias administrativas.

Diante da conjuntura exposta, os objetivos deste estudo vinculam-se ao seu conteúdo descrito na problemática de pesquisa. Assim sendo, esta investigação tem como objetivo geral analisar os limites e possibilidades da aplicabilidade da GIC pela Biblioteca UFJF/GV e de seu órgão coordenador, o Centro de Difusão do Conhecimento (CDC) no período temporal de novembro de 2012 até março de 2018.

Nesse intuito, foram delineados objetivos específicos que constituem-se em

1-avaliar os instrumentos, políticas institucionalizadas e dinâmicas adotadas para criação, uso e compartilhamento de conhecimento que conduzem à aprendizagem organizacional na Biblioteca UFJF/GV; 2-categorizar as práticas administrativas de organização, registro e comunicação da informação gerencial, correlacionando-as aos produtos e serviços da biblioteca universitária e, por fim, 3-produzir um quadro construtivo das bases organizadoras desenvolvidas para a implementação dos processos de GIC na Biblioteca UFJF/GV direcionado aos bibliotecários-gestores da UFJF.

A relevância da pesquisa e do problema investigado vincula-se ao aperfeiçoamento das práticas da Administração Pública, em especial, daquelas orientadas para o ensino superior. Os embaraços presentes nessa esfera administrativa ampliam-se quando o planejamento, a comunicação e o controle gerencial apresentam ruídos informacionais<sup>1</sup> ou até mesmo são inexistentes. Nessas circunstâncias, a administração da informação como subsídio para construção do conhecimento organizacional e alicerce para ações gerenciais adquire maior significado.

A insegurança no processo decisório administrativo reduz-se quando as informações são organizadas de modo eficiente, participativo e construtivo. Ao criar condições favoráveis à inovação e à aprendizagem, a GIC posiciona-se tanto como uma ferramenta, quanto como um espaço que deve estar presente em todos os processos da organização.

Os princípios expressos na Administração Pública são responsáveis pela orientação dos requisitos básicos voltados à atividade estatal. O funcionamento público é sustentado, entre outros, pelo princípio da eficiência. Desse modo, a implementação de

---

<sup>1</sup> Ruídos informacionais são dados irrelevantes obtidos na recuperação da informação ocasionados por, entre outros fatores, tratamento inadequado da informação ou do seu sistema (CUNHA e CAVALCANTI, 2008).

melhores práticas, além de aprimorar a qualidade de gestão, habilita também a criação de recursos e valores em proveito da sociedade.

Nesse quadro, faz-se necessária a promoção de mecanismos gerenciais que permitam a harmonização entre as práticas diárias e as aptidões e bagagens dos seus membros participantes. Assim sendo, a consolidação das boas práticas da GIC justifica-se pela necessidade de a Administração Pública proporcionar condições que favoreçam a contribuição dos conhecimentos de seus integrantes em benefício da sociedade.

Especificamente com relação aos aspectos da GIC, a Biblioteca UFJF/GV atua em benefício do atendimento das necessidades informacionais acadêmicas de seus usuários. Tais valores decorrem por meio de relações bem geridas que aperfeiçoem a comunicação e o planejamento bibliotecário. Consequentemente cabe à gestão bibliotecária compreender os processos e instrumentos passíveis de uso quanto a identificação e organização da informação constituída nesse ambiente organizacional.

Esse entendimento informacional, aplicado a pessoas, processos e ferramentas, contempla subsídios para a produção de conhecimentos como recurso organizacional. Oliveira e Dumont (2010) sustentam que a administração de bibliotecas contempla a determinação de estratégia, qualidade, marketing e administração de sua produção. Assim sendo, o planejamento e o conhecimento gerenciado sobre a sistemática produtiva da biblioteca tornam-se determinantes para a excelência de sua atuação.

Quanto aos aspectos contribuintes à teoria, relacionam-se nesta pesquisa, a generalização naturalística, a geração de sentido e o incremento teórico. Por isso, as características da generalização derivariam do leitor e seriam subsidiadas pela ilustração do caso. Tal generalização ocorreria por meio da solidificação da descrição do caso, tornando possível ao leitor extrair suas próprias inferências e abstrações (MARIOTTO et al., 2014). A generalização, por conseguinte, define-se pelo seu contexto particular, em especial, acerca do ambiente administrativo biblioteconômico e de seus componentes.

No tocante ao aporte de sentido, o estudo contempla a geração de significado para as organizações de ensino público superior. Consequentemente, este trabalho posiciona-se como um mecanismo interpretativo gerador de sentido, conforme o conjunto de ideias de Yin (2001). Essa produção decorre do alinhamento cognitivo entre seus membros, intermediado pela construção de interpretações compartilhadas, ocasionando-se, assim, um aumento dos conhecimentos referentes ao desempenho organizacional.

Com relação à contribuição teórica, o apoio deste trabalho advém da articulação entre os saberes oriundos do comportamento organizacional e de suas dimensões latentes. O

presente construto de análise engloba a geração, transformação ou falsificação da teoria referente à GIC. Especificamente sobre a falibilidade da teoria, tal ação ocorreria quando um exemplo único contestasse uma proposição consolidada incorrendo, assim, em novas percepções (MARIOTTO et al., 2014). Diante disso, o incremento teórico, aliado à geração de sentido e de compreensão para uma pesquisa mais ampla, fundamentam este estudo de caso.

A organização desta pesquisa estrutura-se em capítulos, assim divididos:

A fundamentação teórica descreve os alicerces teóricos que norteiam as análises deste trabalho. De modo complementar, aponta as relações conceituais e harmônicas entre a informação, o conhecimento e a gestão nas organizações.

O percurso metodológico delimita o conjunto de ações e de técnicas operacionais que permitirão inferir sobre as relações causais presentes no objeto desta pesquisa. Além da organização metodológica, descreve os procedimentos de coleta de dados, as fontes de evidência e suas categorias analíticas.

Os resultados e a discussão discute o *locus* de pesquisa sob seus vieses histórico e administrativo. Além disso, infere-se sobre as categorias analíticas; a construção de sentido; a criação de conhecimento e a tomada de decisão. De maneira complementar, evidencia o ciclo do conhecimento e da aprendizagem organizacional identificados na Biblioteca UFJF/GV, assim como retrata um quadro construtivo das dinâmicas de GIC, em atendimento aos objetivos delimitados.

Em face do exposto, esta seção buscou introduzir o tema e o problema de pesquisa, além de sua respectiva questão norteadora. Igualmente, apresentou os objetivos investigatórios, sua relevância social e aspectos iniciais de suas contribuições científicas. Tais elementos são assegurados pelo seu caráter utilitário quanto à superação de lacunas dos saberes em gestão da informação e do conhecimento sendo destacadas, portanto, suas concepções estratégias e seus efeitos sob os produtos e serviços da biblioteca universitária pública.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de esclarecer o problema em estudo, realizou-se a busca por obras referentes ao tema de análise e aos objetivos definidos. Da mesma forma, verificou-se à orientação quanto ao método de pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados. Assim sendo, a fundamentação teórica desta investigação incorpora à problemática de pesquisa e almeja definir e elucidar conceitos teóricos.

Não obstante, consciente dos objetivos de analisar as possibilidades de aplicação da gestão da informação e do conhecimento sob a ótica administrativa bibliotecária, esta pesquisa baliza-se em alguns pressupostos:

- a) A concepção de que a informação e o conhecimento solidificam-se como os principais fatores de distinção para a habilitação processual das organizações;
- b) O modelo teórico adotado nesta pesquisa, proposto por Choo (2011), abrange uma concepção estratégica da informação e do conhecimento na criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão;
- c) As abordagens gerenciais (ferramentas, dinâmicas e perspectivas práticas) direcionam-se ao nível tático da organização investigada. Nesse trabalho, elas são orientadas para questões da informação gerencial e do conhecimento no contexto da biblioteca universitária pública.

Nesse seguimento, reforça-se que a “gestão” analisada neste trabalho extrapola a simples gestão da informação ao incorporar aspectos relativos à criação, uso, compartilhamento de informações e conhecimentos. Trabalha-se essa gestão a partir do contexto administrativo e capacitante dos elementos envolvidos. Tais questões são retomadas ao diálogo de forma constante no decorrer do trabalho.

Diante do exposto, explicita-se que este capítulo almeja apresentar o suporte teórico desenvolvido nesta pesquisa. Para isto, faz-se referência aos aspectos históricos e conceituais inerentes à Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) em organizações. De modo complementar, são apresentadas práticas de GIC direcionadas às universidades e às bibliotecas universitárias públicas.

A natureza das fontes é bibliográfica e documental e nesse viés, foram consultados artigos, livros e demais trabalhos científicos de autores das áreas da Ciência da Informação, da Administração e da Biblioteconomia. Nesse seguimento, ressalta-se que foram utilizados como fontes autores clássicos e contemporâneos das áreas supracitadas. As bases de conteúdo utilizadas, entre outras, foram a *Biblioteca Digital de Teses e Dissertações* (BDTD), o *Portal*

de *Periódico da Capes*, o *Google Acadêmico* e a *Rede Scielo*. Para delimitação dos mecanismos de pesquisa, foram definidas palavras-chave da tabela de áreas de conhecimento oriundas do *Portal Capes* e do *Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação* desenvolvido pelo IBICT. O alicerce teórico, portanto, estabeleceu-se em três eixos analíticos (QUADRO 1), divididos em seções e subseções de modo sistemático.

**QUADRO 1 - Estrutura do Referencial Teórico**

Seções	Subseções
2.1 A Informação e o Conhecimento em Organizações	2.1.1 Os Paradigmas da Informação e do Conhecimento 2.1.1.1 O Paradigma Físico 2.1.1.2 O Paradigma Cognitivo 2.1.1.3 O Paradigma Social 2.1.2 As Dimensões e os Atributos da Informação
2.2 A Gestão da Informação e do Conhecimento em Organizações	2.2.1 As Organizações e o Gestor 2.2.2 A Gestão da Informação (GI) 2.2.3 A Gestão do Conhecimento (GC) 2.2.4 Os Fluxos da Informação e do Conhecimento em Organizações 2.2.4.1 Sistemas de Informação em benefício do Processo Decisório 2.2.5 O Comportamento Organizacional 2.2.5.1 A Construção de Sentido, a Criação de Conhecimento e a Tomada de Decisão 2.2.6 Modelos propostos na literatura 2.2.6.1 Ciclo do Conhecimento Organizacional de Choo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Neste cenário, o tópico 2.1 “A Informação e o Conhecimento em Organizações” consiste em traçar um histórico da chamada sociedade da informação e do conhecimento no âmbito das organizações e seus principais fundamentos, paradigmas e modelos. Com este intuito, procedeu-se a sistematização dos diferentes conceitos e correntes teóricas referentes à informação e ao conhecimento e seus diferentes parâmetros. De maneira complementar, trabalha-se as dimensões e os atributos referentes à informação e nesse sentido, destaca-se a perspectiva da Ciência da Informação (CI).

Em seguida, no tópico 2.2 “A Gestão da Informação e do Conhecimento em Organizações”, exibe-se os aspectos conceituais referentes à Gestão da informação e gestão do conhecimento na literatura. Igualmente, relata-se sobre os fluxos de informação e as características do processo decisório. Além disso, aponta-se sobre o comportamento organizacional e modelos de GIC existentes na literatura. Nesse sentido, aprofunda-se no modelo proposto por Choo e adotado nesta pesquisa.

## 2.1 A Informação e o Conhecimento em Organizações

O estudo da Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações demanda a exposição dos aspectos históricos, conceituais, político e econômicos relativos à informação e ao conhecimento sob a ótica da sociedade. Nesse seguimento, esta seção visa apresentar os aspectos históricos, produtivos e teóricos da informação e do conhecimento nas organizações.

Ao longo da história, em especial, a partir da segunda metade do século XX, o corpo social sofreu inúmeras transformações. Entre outras razões, de modo exponencial, tais mudanças decorrem da explosão bibliográfica ocorrida no período da 2ª Guerra mundial (ARAÚJO e DIAS, 2008). Nesse prolongamento, os primeiros trabalhos referentes à produção de conhecimento são derivados do campo da Economia (DIAS, 2008). Ao estabelecer relações entre o custo-benefício do sistema de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) no campo educacional, Machlup (1962) incluiu a “informação” como componente do produto nacional bruto dos Estados Unidos da América (EUA).

A partir desse início investigativo, o crescente número de pesquisas voltadas para a economia da informação (DRUCKER, 1976; PORAT, 1977) delimitou o termo “sociedade da informação e do conhecimento”. Essa denominação caracterizou-se pela abundância de informação organizada (ARAÚJO e DIAS, 2008) e influenciou os estudos de Drucker (1976) que abordavam o impacto do “conhecimento” sobre a economia estadunidense.

Declara-se que a sociedade da informação e do conhecimento fundamenta-se em algumas bases sendo, a mais proeminente, a mudança de enfoque da produção industrial pela informação (CASTELLS, 1999). Desta forma, alterou-se a perspectiva única das atividades industriais, oriundas da manipulação da matéria, por ações que visavam o tratamento da informação (ARAÚJO e DIAS, 2008). Essa nova visão direcionou o uso da informação como ativo e pilar para o desenvolvimento social (QUADRO 2), sobretudo, pelos dispositivos técnicos capazes de serem veiculados por essas informações, conhecimentos e saberes

**QUADRO 2 - Mudanças sociais da "Sociedade da Informação"**

<b>Impactos</b>	<b>Pré-industrial</b>	<b>Industrial</b>	<b>Pós-industrial</b>
Regiões	Ásia, África, América Latina	Europa Ocidental e Oriental	E.U.A, Japão, Centros Europeus
Setores	Primário: caça, pesca, agricultura, extração	Secundário: industrial	Terciário: serviços, saúde, consumo, educação, pesquisa, comunicação
Ocupação	Agricultor, mineiro não especializado	Operário especializado, engenheiro	Técnicos, cientistas, artistas, professores
Tecnologia	Matérias-primas	Energia	Informação
Metodologia	Senso comum, experimentação	Experimentação, empirismo	Invenção, originalidade, teoria, modelos, sistemas, simulação computacional
Perspectiva	Passado/repetição	Presente/adaptação	Futuro/programação
Princípio	Tradição/terra	Expansão econômica	Descentralização, codificação do conhecimento.

Fonte: BELL, 1978 e 1979. Adaptado.

O ambiente de produção se modificou, dedicando esforços em benefício da organização dos meios de informação, além de sua rápida disseminação. Nesse contexto, destaca-se às informações científicas, tecnológicas, financeiras e culturais. (ARAÚJO e DIAS, 2008). Diante de tal conjuntura, com o passar do tempo, esforços foram demandados para o tratamento desse montante informacional em favor de diferentes atores sociais. O auge da sociedade da informação e do conhecimento ocorreu no início do século XXI.

Entre os fatores que influenciaram esse apogeu, ressalta-se a realização de dois encontros mundiais organizados pela União Internacional das Telecomunicações, com o apoio das Nações Unidas, em Genebra e na Tunísia, nos anos de 2003 e 2005, respectivamente. Nesse enunciado, as organizações, de modo geral, experimentaram alterações em seus ambientes, os tornando cada vez mais complexos e voláteis (FACHIN, 2013). Em vista disso, a informação e o conhecimento assentaram-se como funções de extrema relevância no que tange às estratégias organizacionais (ALVARENGA NETO e CHOO, 2010; JÄRVENPÄÄ et al., 2016).

Isso exposto, a compreensão dos aspectos desse cenário parte inicialmente da conceituação dos seus objetos centrais, ou seja, a “informação” e o “conhecimento”. Complementa-se que a informação e o conhecimento são objetos complexos, mutáveis e de difícil apreensão e sua imprecisão conceitual permeia a sociedade da informação e do conhecimento (SOUZA et al., 2016). Devido a essa amplitude, tais assuntos oportunizam a criação de múltiplos modelos conceituais e de diferentes abordagens de análise, além de constituírem-se em temáticas de diversas áreas da ciência (ARAÚJO, 2014, 2017).

Para uma reflexão aprofundada sobre os temas tratados, torna-se necessário, portanto, propor um recorte no extenso universo informacional. Dessa maneira, as demarcações

de campos não são absolutas, variando-se a partir dos critérios de exclusão adotados. Assim, destaca-se que discurso, conceitos teóricos não se constituem de elementos falsos ou verdadeiros, e sim, estabelecem-se como construções planejadas para o desempenho de um determinado papel (CAPURRO e HJORLAND, 2007). A partir desse viés que são apresentados os Paradigmas da informação e do conhecimento neste trabalho.

### **2.1.1 Os Paradigmas da Informação e do Conhecimento**

A presente pesquisa sustenta-se sob a ótica da Ciência da Informação (CI). A CI consiste em um conjunto de teorias e práticas que comuta com outros campos do saber, como a Biblioteconomia e a Administração (ARAÚJO, 2009; OLIVEIRA, 2008). Dessa forma, de modo harmônico e interativo, incorpora-se a informação sob três grandes delimitadores (QUADRO 3): representação da informação; institucionalização da informação e conhecimento preliminar do receptor dessa informação (usuário da informação).

**QUADRO 3 - Delimitadores da Informação**

<b>Delimitadores da Informação</b>	<b>Perspectiva</b>
Representação da informação	Tradução inscrita de uma ideia.
Institucionalização da informação	Armazenamento e credibilidade da informação
Conhecimento preliminar do receptor (usuário da informação).	Incorporação da informação à uma rede cognitiva/intelectual, que gera novos conhecimentos de modo individualizado.

Fonte: ARAÚJO, 2009. Adaptado.

Nesse ponto de vista, o primeiro predicado demarcado da informação é o de “representação”. Alguns autores acreditam que a informação independe de meio ou suporte (ARAÚJO, 2014). Porém, outra vertente afirma a necessidade de existir algum tipo de estrutura e/ou indivíduo para que a informação seja disseminada (SARACEVIC, 1996). Diante desta perspectiva, a informação pode ser traduzida como uma “representação” inscrita de uma ideia (OLIVEIRA, 2008).

A partir disso, supõe-se que a informação, para seu efetivo uso, sem limitações de tempo e espaço, precisa ser registrada (SMIT, 2012). Tal registro adiciona maior estabilidade e portabilidade à comunicação, equivalendo-se ao conceito básico de documento. Logo, a ausência dessa referência impede sua ampla socialização.

Deduz-se que tal informação registrada deve ser compartilhada de algum modo, assim sendo, formaliza-se a necessidade de seu efetivo armazenamento. Para este propósito, surgem diversas instituições atuantes como unidades de informação, como as bibliotecas, os

museus e os arquivos diversos (MILANESI, 2013; SMIT, 2012).

Após ser disponibilizada por uma instituição, a informação torna-se socialmente apreciada, digna de ser preservada e potencialmente útil em algum momento (OLIVEIRA, 2008). Complementa-se que o armazenamento da informação se deriva de um determinado consenso sobre a natureza informacional do registrado (VALENTIM e HOFFMANN; 2016).

Configura-se, neste momento, o segundo atributo definido para informação, ou seja, sua “institucionalização”. Essa especificidade atribui uma maior credibilidade à informação registrada. Conforme Smit (2012), o poder informacional de um registro, fato ou evento é situacional, ou seja, integra uma conjuntura particular. Em vista disso, as orientações do que deve ser considerado potencialmente útil, ou não, são definidas pelas circunstâncias culturais existentes no momento da decisão do sujeito (SMIT, 2012). Logo, adiciona-se a isto, o fator de institucionalização e, por conseguinte, de pertinência da informação, como elemento próprio inserido no recorte investigativo desta pesquisa.

O último aspecto fundamental e descritivo da informação adotado remete ao “conhecimento preliminar do receptor” dessa informação (usuário da informação). Nessa ótica, uma das vertentes conceituais existentes na CI ratifica a inexistência da diferenciação entre informação e conhecimento, exceto sob um contexto linguístico (MACHLUP, 1962). Por outro lado, assume-se que o processo de comunicação ocorre pela incorporação da informação a uma rede cognitiva/intelectual, que possibilita gerar novos conhecimentos de modo individualizado (SMIT, 2012; SFEZ, 1996).

Para esta pesquisa, considera-se que o receptor (ou usuário), ao processar a informação, deve encontrar, em sua rede própria de conhecimento, a condição à qual esse novo elemento poderá se conectar (SMIT, 2012; SFEZ, 1996). Deste modo, acredita-se que a informação e sua comunicação, exclusivamente, não constroem o conhecimento, pois “[...] ambas estão submetidas/ subordinadas a um conhecimento preliminar do receptor” (SMIT, 2012, p. 94).

Nessa acepção, a informação registrada, armazenada para socialização e potencialmente utilizável, integra-se a uma abordagem de comunicação que é direcionada ao usuário/receptor (ARAÚJO, 2017; CUNHA et al., 2015). Por conseguinte, demanda-se o entendimento da linguagem utilizada e do que está sendo expresso. (SFEZ, 1996). Essas características oportunizam a interpretação da mensagem comunicada ao destinatário.

Diante disso, o âmbito comunicativo da informação torna-se pertinente ante a uma sucessão de processos orientados pelas necessidades humanas. Nessa direção, a informação identifica-se como um elemento suplementar que auxilia na resolução de um problema ou

completa a lacuna de um conhecimento (OLIVEIRA, 2008). Logo, infere-se do que precede que o apoderamento da informação pelo indivíduo no intuito de gerar novos conhecimentos pressupõe a existência de um conhecimento anterior deste mesmo receptor.

Sobre isso, sabe-se que cada disciplina científica possui conceitos e teorias reconhecidas e compartilhadas entre as suas respectivas comunidades. Salienta-se que o conceito de paradigma utilizado neste estudo apoia-se nos pensamentos de Kuhn (1975), ou seja, ele é percebido como um modelo ou padrão científico compartilhado por uma comunidade específica. Assim, conforme Capurro (2003) considera-se “paradigma” um modelo abstrato que possibilita ver algo em analogia à outra. Nada obstante, de forma contrária, alguns autores acreditam que essas dessemelhanças não se constituem, necessariamente, em “quebras de Paradigmas”. Nessa perspectiva, as diferenças paradigmáticas não proporcionam substituição completa de padrões (SMIT, 2012; VEGA-ALMEIDA et al., 2007).

Isto posto, a informação sob a perspectiva da CI vem recebendo diferentes abordagens e modelos paradigmáticos ao longo de sua existência, apresentando similaridades e diferenças. Assim, alguns autores afirmam que a CI não conta ainda com uma construção teórica que integre todos os seus conceitos e prática (OLIVEIRA, 2008; ARAÚJO, 2009). Essas vertentes impactaram o desenvolvimento da CI, delimitando Paradigmas epistemológicos distintos, embora inter-relacionados e complementares (ARAÚJO, 2009). Apreende-se que a CI caracteriza-se pela existência de ao menos três Paradigmas epistemológicos (QUADRO 4) denominados Físico, Cognitivo e Social, todos eles interligados e complementares (SMIT, 2012; ARAÚJO, 2009; OLIVEIRA, 2008).

**QUADRO 4 - Paradigmas da Ciência da Informação**

<b>Paradigmas</b>	<b>Processo</b>	<b>Teorias</b>
Paradigma Físico	Tecnológico	Teoria Matemática da comunicação (SHANNON; WEAVER, 1949).
Paradigma Cognitivo	Psicológico	Teoria Visão cognitiva centrada no usuário (DE MAY, 1977); Teoria do estado anômalo do conhecimento (BELKIN, 1980); Teoria dos modelos mentais (INGWERSEN, 1992).
Paradigma Social	Sociais e Culturais	Teoria Análise de domínio (HJORLAND, 2002).

Fonte: NASCIMENTO, 2016. Adaptado.

#### *2.1.1.1 O Paradigma Físico*

De modo consensual, o período pós-guerra demarca-se como o início da CI e nesse período, o Paradigma Físico enfatizava a informação como o objeto da atividade produtiva, de maneira cognitiva, idealista e individualista. Vista como teoria fundadora neste campo, a Teoria

Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver enunciou o conceito científico de “informação” (ARAÚJO, 2009, 2014). O tratamento da informação por parte de engenheiros e matemáticos tornou-se, nesse momento, mais detalhado e passível de medição (SHANNON e WEAVER, 1949; SMIT, 2012).

Nesse contexto, o conhecimento adquire um foco mais especializado e objetivo, com uma abordagem determinista e não-interativa (SMIT, 2012; CAPURRO, 2003). Esse pensamento representa a informação como unidades, o que possibilita seu transporte e armazenamento por canais sob influências contextuais (ARAÚJO, 2009).

Para melhor compreensão da abrangência do Paradigma Físico, é necessário apontar aspectos relativos à comunicação. Araújo (2009) reconhece que as questões relacionadas ao aspecto comunicacional envolvem três níveis de questões: problemas técnicos e relativos à materialidade que compõe a informação; aspectos semânticos e voltados ao significado, e o ponto de vista pragmático, direcionado a causar um comportamento.

Os problemas técnicos constituem-se em impasses mecânicos relativos ao transporte físico da materialidade (ARAÚJO, 2009; OLIVEIRA, 2008). As particularidades semânticas são orientadas por operações mentais específicas em benefício do sentido (ARAÚJO, 2009). Já a questão pragmática caracteriza-se pela eficácia na emissão de uma informação e visa impactar o receptor de alguma forma, causando certa reação.

Dito isso, as complexidades envolvidas na comunicação da informação são apenas parcialmente conduzidas pelo Paradigma Físico (ARAÚJO, 2009; OLIVEIRA, 2008). Essa incompletude decorre da apreensão somente do caráter material e de transporte da informação nessa perspectiva de comunicação. Diante dessa lacuna, a Teoria matemática contribui com a assimilação da comunicação como um processo de transporte da informação a partir de um transmissor, via conduto para um receptor (SHANNON e WEAVER, 1949). Essa condução traduz-se não somente com o que é informado, assim como aquilo que poderia se informar, originando uma medida de incerteza probabilística.

Dessa forma, quanto mais opções de respostas, maior o valor informativo (ARAÚJO, 2009). Essa acepção concatena-se com conceitos oriundos das ciências exatas e juntos, sistematizam o quadro problemático geral, particularizando-o. Assim, esses conceitos culminaram em estudos posteriores relativos à transferência da informação de diversas formas, entre elas, a análise do ruído informacional e o controle de redundância na comunicação (SHANNON e WEAVER, 1949).

Tais impactos adquirem papel mais resolutivo nos estudos em Recuperação da Informação (RI), a qual, muitas vezes é compreendida, até mesmo como elemento norteador da

CI (ARAÚJO, 2009; SARACEVIC, 1996). O termo “Recuperação da Informação”, cunhado por Calvin Moores em 1951, introduziu procedimentos direcionados à revocação e à precisão da informação, alinhados sob a perspectiva da probabilidade e da entropia (CAPURRO, 2003; SARACEVIC, 1996).

Complementarmente, apesar das várias críticas recebidas (por exemplo, ausência de uma análise que considere o contexto social), a ótica matemática permanece relativamente influente (ARAÚJO, 2009). Isso é evidenciado na qualificação da informação sob um viés de regularização, disseminação e mensuração por meio de relações universais (LE COADIC, 1996 apud OLIVEIRA, 2008). Os aspectos mencionados caracterizam um espaço não preenchido pela proposição científica. Essa ausência proporcionou edificar o projeto de uma ciência da informação (ARAÚJO, 2009, 2014). Ao não considerar a subjetividade como elemento integrante da informação, o fenômeno adquiriu uma particularidade mais objetiva e científica que permanecerá em seu Paradigma sucessor, o Cognitivo.

#### *2.1.1.2 O Paradigma Cognitivo*

A reconstrução de um campo de estudos é conduzida por novos princípios e generalizações teóricas, assim como seus métodos e suas aplicações (KUHN, 1975). Apesar de opor-se, em grande parte, ao Paradigma Físico, o Paradigma Cognitivo permanece pressupondo a existência de armazenamentos informacionais. (SMIT, 2012). Adicionalmente, o Paradigma Cognitivo, em meados dos anos 70, introduz a noção relativista oriunda da crítica da objetividade que supostamente compunha o fundamento da ciência moderna (SMIT, 2012; SARACEVIC, 1996).

Assim sendo, ao enaltecer a relação sujeito-objeto, ignorada pela lógica das ciências exatas, tal mudança conceitual impactou, com maior destaque, as ciências humanas e sociais. O sujeito adquire, nessa vertente, uma função de agente modificador da informação para o conhecimento (SMIT, 2012; ARAÚJO, 2009). Portanto, o conhecimento é produzido de acordo com a mente humana que registra a realidade do mundo material sob uma estrutura construída mentalmente.

A partir disso, essa epistemologia instaurada comporta uma consciência individualista, não agrupada em uma dimensão coletiva. Logo, o sujeito é o produtor de conhecimento e o desenvolve em benefício do seu bem-estar (SMIT, 2012). A informação é considerada resultado da interpretação do indivíduo, sendo o usuário o responsável por conceder a relevância e a confiabilidade, a partir de um conhecimento pré-existente (OLIVEIRA, 2008).

Deste modo, a Teoria do Estado Anômalo de Conhecimento ante o Paradigma Cognitivo prenuncia que a busca da informação inicia-se a partir de uma necessidade ou situação problemática do conhecimento do indivíduo (BELKIN, 1980). A necessidade de informação é satisfeita a partir de uma informação que existia anteriormente e que atua em benefício de um novo conhecimento. Do mesmo modo, é possibilitado o preenchimento de lacunas de conhecimento em aberto.

Nesse sentido, Borko apud Oliveira (2008) propõe a equação  $K(S) + \partial K = K(S + \partial S)$  que intenta sistematizar o processo de informação e seu impacto no usuário (OLIVEIRA, 2008; ARAÚJO, 2009).

A equação exprime a passagem de um estado de conhecimento que é  $K(S)$  para outro de conhecimento expresso por  $K(S + \partial S)$ . Os signos  $\partial K$  significam a contribuição de um conhecimento extraído de uma informação que é expressa por  $\partial$ , então, o efeito dessa modificação é  $\partial S$ . (OLIVEIRA, 2008, p. 18).

A informação, é um conhecimento inscrito que comporta elemento de sentido, passível de transmissão a um ser consciente por meio de uma mensagem registrada em suporte espacial-temporal (LE COADIC, 1996 apud OLIVEIRA, 2008). Esse registro ocorre devido a um sistema de linguagem (símbolos) cuja função é associar um significante a um significado. Nesse contexto, é possível traçar paralelos à Teoria da Mente Objetiva que se estabelece como uma espécie de rede que existe somente nos espaços cognitivos ou mentais (POPPER, 1999).

De acordo com Almeida et al. (2007), a partir dos trabalhos anteriores, desenvolveu-se a Teoria dos Modelos Mentais, aplicando-a a atividade de RI intitulada “Teoria Cognitiva da Recuperação da Informação”. Por consequência disso, promoveu-se uma interação, sob uma mesma estrutura de conhecimento, entre os autores dos registros, os profissionais da informação e os usuários. (OLIVEIRA, 2008; ALMEIDA et al., 2007).

O acesso à informação, em decorrência das exposições de Ingwersen, também foi alterado, partindo do acesso à informação centrado na informação originalmente concebido, para o acesso à informação centrado no usuário (ALMEIDA et al., 2007; ARAÚJO, 2009; FIGUEIREDO, 1994). Notam-se nesse conjunto de ideias, os fundamentos e as interações que seriam adotadas posteriormente pela RI: inter-relação homem-máquina; inter-relação da Ciência da Informação; Ciência Cognitiva e Inteligência Artificial (SMIT, 2012; ALMEIDA et al., 2007).

Em síntese, a visão sobre a informação não é mais exclusivamente voltada para a estrutura do sistema (ou base de dados), ela atende também em prol da satisfação das

necessidades de informação da forma como ela é percebida pelo usuário. A necessidade de informação do usuário é, portanto, específica deste utente e a perspectiva e postura entre o usuário e a base de dados devem estar interligadas e ponderadas nessa particularidade (CUNHA et al., 2015; FIGUEIREDO, 1994).

Diante do relatado, verifica-se que o Paradigma Cognitivo retoma aspectos básicos da CI, como a distinção entre o conhecimento e o registro inscrito. Isso ocorre ao serem levados em consideração os modelos mentais dos sujeitos cognoscentes e suas singularidades individuais e fenomenológicas (SMIT, 2012; ALMEIDA et al., 2007; ARAÚJO, 2009). As intenções de inclusão de propriedades pragmáticas e semânticas nos sistemas de RI enfatizaram as características comportamentais do usuário, porém, desconsiderando o contexto social inserido.

### *2.1.1.3 O Paradigma Social*

Os atributos previamente descritos incidiram no surgimento do terceiro Paradigma da CI, o Paradigma Social. Delineado a partir dos anos 1990, o Paradigma Social caracteriza-se pela configuração coletiva, esse paradigma, em oposição ao anterior, não considera somente o usuário de modo isolado. Esse modelo paradigmático considera o usuário como um elemento integrado à globalidade de modo fenomenológico. (ARAÚJO, 2009, 2014; SMIT, 2012).

A partir dessa nova mentalidade, a informação deixa de ser percebida por alguns pesquisadores como a matéria-prima do conhecimento, e sim, como item de conhecimento partilhado entre atores diferentes (CAPURRO, 2003; ARAÚJO 2009). Ao assumir esse caráter humanista, a CI posiciona o usuário como sujeito histórico e que se relaciona, tanto com a natureza, como com a sociedade. (SMIT, 2012). Enquanto o Paradigma Físico priorizou o objeto e o Paradigma Cognitivo enfatizou o sujeito, o Paradigma Social enxerga o sujeito de modo contextualizado, em sua relação com o objeto, a informação (SMIT, 2012).

Assim sendo, o aspecto subjetivo do conhecimento implica em papéis interpretativos e não somente descritivos, alinhando-se ao tripé sujeito-objeto-contexto (SMIT, 2012; ARAÚJO, 2014). A informação determina-se pelo contexto quando são abrangidas, tanto as redes de significado individual, quanto o ambiente em que a informação se situa (SMIT, 2012; CHOO, 2011). Assimila-se disso que a procura informacional demanda indagações de acordo com o que o corpo social e o conhecimento individual permitem.

Consequentemente, a CI delineia um propósito do qual as respostas para as perguntas são percebidas como úteis ou válidas (SMIT, 2012; ALMEIDA et al., 2007). Logo, pressupõe-se, que, nessa vertente, o modo de formulação da pergunta determina sua respectiva resposta.

Em retomada às características já explicitadas da sociedade da informação, a CI, a partir do seu Paradigma Social, assume-se verdadeiramente como uma ciência social e inserida nos propósitos da sociedade (ARAÚJO, 2009, 2014).

A partir dessa delimitação, ocorrem novas discussões voltadas para o poder da informação e seus sistemas sob determinadas visões de mundo (SMIT, 2012). Por consequência disso, são fundamentadas as ações voltadas para o tratamento da informação, além do abandono da busca por uma linguagem de representação (ou modelo de algoritmo) tido como ideal para o usuário (CAPURRO, 2003).

Nesse ponto de vista, surge a Teoria da Análise de domínio do conhecimento. Para isso, as comunidades discursivas são caracterizadas como aquelas formadas por linguagem, pensamento e conhecimento de forma sincronizada com diferentes grupos sociais da sociedade moderna (ALMEIDA et al., 2007). Esse quadro teórico, sob a perspectiva atual, percebe a informação como algo a ser estudado de maneira cada vez mais abstrata, tanto na CI, como em outras áreas do conhecimento (AMORIM e CAFÉ, 2016).

Diante do exposto e, associando as contribuições dos estudiosos sobre o tema, é possível traçar alguns atributos a respeito dos paradigmas da CI previamente delimitados. Assim, o Paradigma Físico, mais voltado à dimensão material, tem uma abordagem positivista e quantitativa do fenômeno. Identifica-se nele um conceito objetivo de informação, passível de medição, transporte e armazenamento. Não obstante, este conceito mostrou-se ineficiente para a compreensão do fenômeno e, gradativamente, novas ideias encaminharam-se para uma percepção cognitiva que conduziram a novas problemáticas.

Dessa forma, congregou-se a informação a uma interação entre dados existentes materialmente e o conhecimento armazenado na mente do sujeito de modo individual. Além do mais, foram adicionadas às percepções da informação, algumas características semânticas, conservando o caráter subjetivo da informação.

Posteriormente, um terceiro modelo mais direcionado ao aspecto social e humanístico tomou forma. Diante de suas características intersubjetivas, foi requerida dos estudos sobre a informação, maior complexidade e abstração, considerando também, seus contextos sociais. Dessa maneira, as respostas para as perguntas são consideradas válidas de acordo com o contexto social em que elas se encontram.

Partindo do pressuposto de que as Ciências Humanas e Sociais (onde a CI insere-se) têm como principais características a convivência e a interação de diferentes modelos teóricos, estas ciências não apresentam um modelo de compreensão completa da realidade (MINAYO,

2010). Diante disso, percebe-se a multiplicidade de abordagens da informação ante o sujeito e suas respectivas contribuições (QUADRO 5).

**QUADRO 5 - Dinâmicas e contribuições dos Paradigmas ante os sujeitos organizacionais**

Paradigma	Dinâmica da informação com o sujeito	Contribuições sobre a informação
Paradigma Físico	Objetiva, exclui o papel do usuário.	Percepção do fluxo da informação (movimento) e de sua divisão em unidades;  Sistematização e organização de dados.
Paradigma Cognitivo	Interativa, insere-se com o conhecimento individual do usuário.	Distinção entre conhecimento e informação.
Paradigma Social	Sociocognitiva e subjetiva com o contexto social do usuário	Percepção do conhecimento como resultado da interação do sujeito com o meio;  Indução ao coletivismo metodológico e à construção da informação.

Fonte: NASCIMENTO, 2006. Adaptado.

As diferentes visões referentes à CI adquirem relevância, no propósito desta pesquisa, a partir da percepção sobre o modo como as informações são compreendidas pelos usuários. Diante disso, essa investigação estabelece-se, portanto, em um Paradigma Social e com uma abordagem voltada para as dinâmicas gerenciais em benefício dos produtos e serviços no contexto organizacional.

### 2.1.2 As Dimensões e os Atributos da Informação

Segundo Chiavenato (2011) as organizações operam em diferentes ambientes e permeados de fatores econômicos, tecnológicos, políticos, legais e sociais. Nessa perspectiva, os atributos eminentes da informação foram embasados nos estudos de Assis e Moura (2012). Os atributos apresentados são incorporados às etapas dos processos informacionais nas organizações deste trabalho. Assim sendo, os atributos da informação nesta pesquisa abordam três dimensões: tempo; conteúdo e forma (QUADRO 6).

**QUADRO 6 - Dimensões e Atributos da Informação**

Dimensões	Atributos
Tempo	Aceitação; Frequência e Período.
Conteúdo	Precisão; Relevância; Integridade; Concisão; Amplitude e Desempenho.
Forma	Clareza; Detalhe; Ordem; Apresentação e Mídia.

Fonte: ASSIS e MOURA, 2012. Adaptado.

A dimensão “tempo” vincula-se as particularidades de prontidão, aceitação, frequência e período. A informação nas organizações somente é útil se estiver disponível, assim, o fator prontidão alinha-se ao desimpedimento da informação (ASSIS e MOURA, 2012).

Nesse seguimento, o atributo “aceitação” relaciona-se com a atualização ante aos valores exatos da situação envolvida (ASSIS e MOURA, 2012). Ou seja, a informação pode estar disponível nas organizações, porém, ela só adiciona valor à decisão se refletir as informações em tempo real.

A particularidade “frequência” envolve a disponibilidade da informação além do primeiro uso. Assim, uma informação de qualidade nas organizações deve permanecer disponível quantas vezes forem necessárias (ASSIS e MOURA, 2012).

O último aspecto relativo à dimensão tempo remete ao “período” e consiste na manutenção da perspectiva histórica da informação. Sua análise permite verificar os estados passados, presentes e futuros da informação nas organizações.

A próxima etapa inerente à qualidade da informação refere-se à dimensão conteúdo e contempla os atributos de precisão, relevância, integridade, concisão, amplitude e desempenho. Nessa continuidade, o primeiro atributo da dimensão conteúdo relaciona-se à “precisão” e aborda o caráter de veracidade da informação, ou seja, a inexistência de erros (CHOO, 2011). Tal atributo reporta à exatidão da informação nas organizações.

O segundo atributo é o da “relevância”, ou seja, a coerência contida na informação. A informação para ser considerada de qualidade nas organizações deve estar direcionada ao problema tratado e “[...] quanto mais específica e ligada ao problema, maior sua eficiência” (ASSIS, 2008, p. 33).

O próximo atributo adotado é a “integridade” e liga-se a completitude da informação. A informação nas organizações reporta-se, nesse caso, à sua disponibilidade de maneira integral durante o processo informacional (ASSIS e MOURA, 2012).

O atributo seguinte é a “concisão” e filia-se ao excesso de informação nas organizações. Nessa esfera, o agrupamento de elementos objetivos e concisos torna a interpretação da informação mais compreensível.

O atributo subsequente é “amplitude” e engloba o alcance da informação nas organizações. Assim, quanto mais pontual é a informação mais restrita é a sua extensão (ALVARENGA NETO, 2008).

O atributo final da dimensão conteúdo anexa-se ao “desempenho” da informação e sua respectiva mensuração. Tal característica permite traçar escopos por meio de métricas

adotadas nas organizações. (ASSIS e MOURA, 2012). Esses graus de referência possibilitam a avaliação para o processo decisório.

A última dimensão de análise é a “forma” e interliga-se ao modo de municiamento da informação nas organizações. Nesse contexto, essa dimensão comporta outros cinco atributos passíveis de influenciar na informação: clareza, detalhe, ordem, apresentação e mídia.

Dito isso, o atributo de “clareza” reporta-se a compreensão da informação nas organizações. Quanto mais claro for a informação, maior é o entendimento sobre a mesma para o sujeito organizacional (ASSIS e MOURA, 2012).

O atributo posterior é o de “detalhe” e associa-se ao caráter de aprofundamento da informação nas organizações (CHOO, 2011). Nesse caso, cada tomada de decisão sobre um problema deverá ser subsidiada com o nível de detalhe que lhe atenda.

O próximo atributo, “ordem”, concatena-se com a continuidade da informação nas organizações. A arrumação da informação, de forma lógica e racional interfere diretamente na decisão dita útil ou dispensável (VALENTIM, 2008).

O atributo “apresentação” da informação relaciona-se aos sentidos humanos estimulados (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). No ambiente das organizações, as formas mais utilizadas mostram narrativas, gráficos e números (ALVARENGA NETO, 2008). Destaca-se que a apresentação de uma informação pode estimular mais do que apenas um exclusivo sentido.

O derradeiro atributo da dimensão forma é a “mídia”. Essa particularidade vincula-se ao modo como a informação é conduzida até o sujeito organizacional. Tal conjunto de meios de comunicação é responsável por permitir que a informação alcance o responsável pela tomada de decisão.

Diante do exposto, em síntese, a dimensão “tempo” demonstra que a posse da informação não é o suficiente, pois ela deve estar igualmente disponível e atualizada. A dimensão “conteúdo” alinha-se à harmonia dos valores armazenados da informação. Por fim, a dimensão “forma” compreende o abastecimento e o transporte da informação nas organizações. Depreende-se que “uma informação é considerada de qualidade quando os dados são completos e quando o processo utilizado para transformar esses dados em informação é eficiente” (ASSIS, 2008, p.38).

## **2.2 A Gestão da Informação e do Conhecimento em Organizações**

Nesse momento, busca-se apresentar as dinâmicas gerenciais relativas às questões de criação, uso e compartilhamento de informações e de conhecimentos na perspectiva

organizacional. Para tal, visa-se explorar as concepções teóricas dessas gestões como subsídio ao planejamento estratégico, tático e às práticas administrativas.

São discutidos os aspectos conceituais das organizações, da gestão e dos fluxos da informação e do conhecimento, além dos sistemas de informação em prol do processo decisório do gestor. Em seguida são apresentados os aspectos relativos ao comportamento organizacional e suas relações com a construção de sentido, a criação de conhecimento e a tomada de decisão. Adiante, são apresentados modelos teóricos a respeito da gestão da informação e do conhecimento aplicáveis em Organizações. Por fim, esmiúça-se o Ciclo de Gestão do Conhecimento Organizacional de Choo (2011), o padrão adotado nesta investigação.

Nesse intuito, os aspectos teóricos do gerenciamento da informação e do conhecimento nas organizações, entre outros, são extraídos dos trabalhos de Alvarenga Neto e Choo (2010); Assis (2008); Batista (2004); Choo (2011); Davenport (1998); Garcia e Valentim (2014); Nonaka e Takeuchi (1997).

No que se refere aos princípios teóricos relativos às organizações, o processo decisório e o gestor neste estudo, entre outros, são oriundos dos estudos de Alvarenga Neto e Choo (2010); Chiavenato (2011); Cury (2005); Dias (2002); Drucker (1991, 2004); Fayol (1994); Maximiano (2017); Garcia e Valentim (2014) e Santos (2017).

Isto posto, explica-se que a atual dinâmica das organizações é repleta de transformações, instabilidades, ameaças e oportunidades. Isso ocorre, em grande parte, devido à crescente globalização da economia e a explosão das TIC's (ALVARENGA NETO, 2008; CHOO, 2003, 2011). No âmbito das organizações, tais mudanças interferem diretamente nos processos produtivos que demandam modificações gerenciais em benefício de um comportamento organizacional mais diligente e capacitivo.

Ressalta-se que a CI é considerada uma ciência interdisciplinar, que atua, entre outras, com a Ciência da Administração e a Biblioteconomia (ARAÚJO, 2009). Complementa-se que a CI é responsável pela mediação da informação entre as demais ciências que compreendem o seu campo (SILVA e DUARTE, 2015), originando a Gestão da Informação (OLIVEIRA e DUARTE, 2011).

A informação e o conhecimento, nesse contexto, são posicionados como insumos para o fazer organizacional (GARCIA e VALENTIM, 2014). Assim, a GIC “[...] vem sendo empregada pelas organizações para administrar a informação de modo que ela seja aproveitada da melhor forma possível, para auxiliar no processo de tomada de decisão” (OLIVEIRA e DUARTE, 2011, p.153). Por conseguinte, o processo de gestão requer a utilização de componentes estratégicos derivados da informação e do conhecimento.

Conclui-se que a compreensão dos processos de Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento constitui em predicados virtuosos para a estratégia de ação e a tomada de decisões nas organizações. Nesse viés, não há uma delimitação única e estática sobre quando começa ou quando termina a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC), contudo, é possível destacar suas principais características.

Destaca-se que a GI tem uma preocupação com a administração dos registros e documentos que levam à criação, organização e manutenção de repositórios de conhecimento (ALVARENGA NETO, 2008; ARAÚJO e DIAS, 2008). O paradigma produtivo da GC, por sua vez, pauta-se na organização dos fluxos de conhecimento existentes entre as pessoas de uma organização. Desse modo, sobressai-se o papel cíclico e destinado a retroalimentação entre a GI e a GC (CHOO, 2011).

### ***2.2.1 As Organizações e o Gestor***

A Administração relaciona-se com a técnica, a ciência e os processos produtivos de uma organização. De acordo com Chiavenato (2011, p.2), a “Administração faz acontecer” e para isso, alinha-se ao desempenho, planejamento, organização e, sobretudo, a busca por resultados. Apesar de seu notório intercambiamento, não há, nos produtos científicos, uma conclusiva diferenciação entre os termos “administração” e “gestão” (FERREIRA, 1997; DIAS, 2002).

Nesse sentido, DRUCKER (1991) afirma que a distinção normalmente aceita a essas expressões deriva da origem do capital empregado, ou seja, o público ou o privado. Dessa forma, a gestão seria “[...] mais apropriado para ação sobre o bem privado, e administração, o correto sobre o bem público” (DIAS, 2002 p.3).

Nada obstante, ressalta-se que os princípios da Administração são universais e aplicáveis em todas as organizações, incluindo o Estado e as empresas (FAYOL, 1994). Assim sendo, uma organização, sob a ótica da administração é a somatória de esforços individuais em benefício de objetivos coletivos (MAXIMIANO, 2017). Nesse fundamento, por ser constituída de pessoas, a organização é uma entidade social, com uma liderança identificável que busca objetivos comuns.

Dessa maneira, os objetivos das organizações são os elementos norteadores para o desempenho das atividades do gestor. De modo complementar, acrescenta-se que as organizações são locais de atuação administrativa, indo além das empresas com intuítos comerciais e industriais (DRUCKER, 2004).

No contexto apresentado, também são consideradas organizações as instituições de cunho cultural e educacional do Estado. Sobre isso, ressalta-se na literatura científica da área da administração o predomínio “[...] de um pensamento positivista/funcionalista, limitando-se a analisar apenas as organizações modernas, desconsiderando, portanto, o universo das organizações não mercantis e pós-modernas” (SANTOS, 2017, p.17).

Quanto ao aspecto teórico, a Teoria das Organizações posiciona-se como um saber que comporta, além dos processos organizativos, os membros participantes e às relações sujeitos-organizações (SANTOS, 2017). Nesse seguimento, acrescenta-se que a representação gráfica informativa das relações entre setores ou funções organizacionais denomina-se organograma (CUNHA e CAVALCANTI, 2008).

Sob uma contextualização histórica, são diversificados os modelos gerenciais em organizações. Tais construções teóricas, de modo gradativo e processual, são derivadas das transformações econômicas, políticas e tecnológicas da sociedade (LONGO et al., 2014). Essas ações de gestão ocorrem por intermédio de abordagens condizentes com a organização inserida.

Nessa perspectiva, conforme Santos e Valentim (2014) o fazer organizacional, estrutura-se com maior intensidade, sob uma orientação da informação, do conhecimento e das tecnologias de informação e da comunicação (TIC's). Essa tecnologia da informação está apoiada nos componentes de *hardware*, *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações.

A gestão não existe sem a administração e sim, faz dela uma das incumbências indispensáveis para o seu desempenho (DIAS, 2002). Assim, a administração enfoca o planejamento, a organização, a direção e o controle (FAYOL, 1994). Paralelamente, a gestão, de modo semelhante e complementar, desenvolve-se em todas as funções necessárias para atingir os objetivos da organização por intermédio de pessoas de forma eficiente e eficaz (DIAS, 2002; ANDRADE e ALVARENGA NETO, 2009).

O supervisor, o gerente, o diretor ou o presidente de uma empresa são administradores/gestores, cada um, em seu respectivo nível hierárquico. Assume-se, portanto, que o gestor é o responsável por colocar em prática o conhecimento das pessoas em benefício da organização. Para os propósitos desse trabalho e de acordo com o alinhamento teórico adotado, adota-se a denominação gestor para qualificar o responsável pelo trabalho de uma equipe, seja no nível operacional, tático ou estratégico.

Diante disso, o gestor é auxiliado por um número limitado de informações que o subsidiará para uma decisão suficientemente boa em relação aos objetivos da organização (ALVARENGA NETO, 2008). Assim, torna-se mais relevante o gerenciamento de

ambiguidades informacionais por meio de um entendimento coletivamente construído. Desse modo, a prática da GIC corre por intermédio de abordagens gerenciais e de ferramentas orientadas para o diálogo entre informação e conhecimento em prol do processo decisório ( e VALENTIM, 2014).

De modo intrínseco a esse fazer organizacional da gestão e do papel do gestor, situa-se na área da administração e da análise e desenvolvimento de sistemas, a função de Organização, Sistemas e Métodos (OSM). Esse agrupamento de técnicas tem como objetivo a melhoria contínua e renovação das organizações (CURY, 2005). Dessa forma, a OSM responsabiliza-se pela execução de atividades relativas ao levantamento, análise, elaboração e implementação de ações de aprimoramento de processos de gestão.

Nesse seguimento, a “Organização” adquire sentido quanto à adequação dos sistemas funcionais envolvidos e os “Sistemas” posiciona-se como um conjunto de procedimento e técnicas que visam subsidiar o processo decisório (CURY, 2005). Por fim, os “Métodos” correspondem à execução dos sistemas com o intento de utilizar a menor energia possível com o máximo de eficácia (CURY, 2005).

### **2.2.2 A Gestão da Informação**

A CI ocupa-se dos fenômenos relacionados à gestão da informação como insumo para a geração de conhecimento. Sob essa perspectiva, o início da GI remete à obra *Traité de documentation* do ano de 1934, de Paul Otlet (BARBOSA, 2008). De forma complementar, os trabalhos relativos à GI na literatura foram propagados em outros campos da ciência, com destaques à gestão de documentos e à gestão de recursos informacionais (BARBOSA, 2008; VALENTIM, 2008). Percebe-se o conhecimento somente quando explicitado de alguma maneira. Assim, as obras de Vanevar Bush e Frederick Hayek solidificaram o modo de compreender a documentação organizada como um modo de transmitir o conhecimento (BARBOSA, 2008).

Diante disso, o manuseio da informação enquanto recurso estratégico organizacional demanda a identificação das necessidades informacionais até a sua efetiva disponibilização ao usuário. Nesse contexto, de acordo com Miranda (2010), processo é um conjunto de atividades que converte recursos em produtos, com mecanismos que assegurem seu aspecto qualitativo. Assim sendo, consolida-se a GI como um processo e sob essa percepção reforça-se seus aspectos passíveis de mensuração. A partir disso, Choo (2011) define a GI como um agrupamento de processos capazes de fazer com que as organizações se adaptem às mudanças ambientais internas

e externas, de modo alinhado à aprendizagem organizacional. Outra distinta conceituação para a GI, consiste “[...]em um conjunto de atividades relacionadas com o ciclo da informação em uma organização qual inclui a coleta, processamento, armazenamento, fluxo, recuperação da informação e o seu uso efetivo, geralmente com apoio de sistemas automatizados” (CUNHA e CAVALCANTI, 2008, p. 179).

Sob essa perspectiva, a gestão da informação visa à ascensão da eficiência e a organização das necessidades de informação (OLIVEIRA e BERTUCCI, 2006). Para isso, demanda-se o planejamento de políticas e o desenvolvimento de sistemas e serviços de informação. Desse modo, a modelagem processual de GI visa uma racionalização do controle em benefício das melhores práticas (MIRANDA, 2010; ALVARENGA NETO e CHOO, 2010).

O fazer gerencial da informação implica em administrar esforços que apoiam um ciclo informacional eficiente e eficaz. Nessa percepção, desvela-se que os ativos informacionais tangíveis das organizações são direcionados para o fluxo de atividades de aquisição, organização, tratamento, disseminação e uso da informação registrada (SANTOS e VALENTIM, 2014).

### ***2.2.3 A Gestão do Conhecimento***

A GC, assim como a GI, posiciona-se como um campo interdisciplinar da ciência. Sob as perspectivas da Administração e da Ciência da Informação, seus principais colaboradores abrangem questões de recuperação, planejamento, organização e utilização do conhecimento (ALVARENGA NETO, 2008; CHOO, 2011; DAVENPORT, 1998; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; SANTOS e VALENTIM, 2014 e NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Diante do exposto, são integrados ao contexto organizacional, desde documentos e bancos de dados produzidos até o reconhecimento individual por parte dos sujeitos inseridos em seus quadros de atuação (ALVARENGA NETO, 2008). Assim, a informação registrada nas organizações sem um destinatário, ou seja, sem alguém para interpretá-la e utilizá-la, torna-se um insumo inoperante. Dessa forma, entende-se a GC como agrupamento de atividades que objetiva o desenvolvimento da cultura e em ambientes organizacionais.

Por conta disso, as ações gerenciais nas organizações visam prospectar, selecionar, organizar e disseminar seus ativos informacionais e intelectuais (VALENTIM, 2008). Diante dos fluxos informais de informação, o objetivo da GC é [...] formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação

(explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (VALENTIM, 2004, p.162).

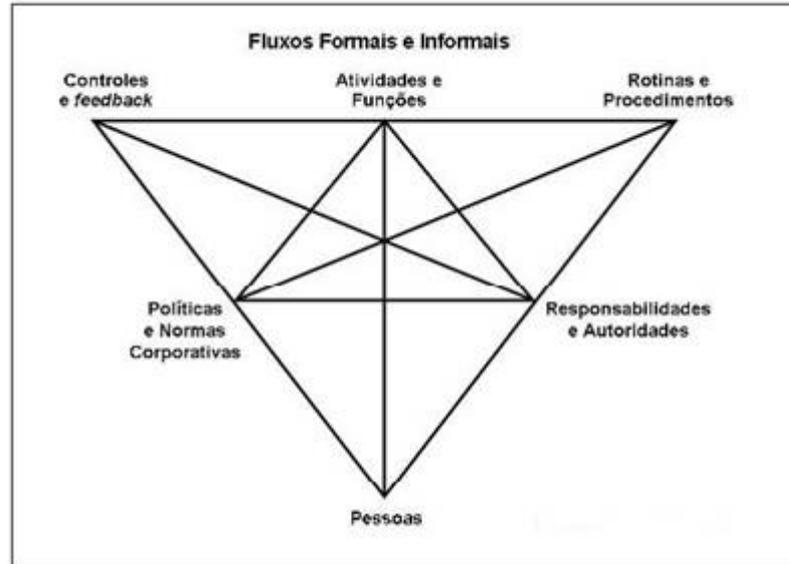
Sem o conhecimento na sociedade informacional, o poder de uma organização, pública ou privada, deixa de responder estrategicamente (SIQUEIRA e MENDES, 2009). A GC trabalha com o conhecimento tácito, portanto, de difícil abordagem, nesse viés, destaca-se a afirmação de Wilson (2006, p.54) quando ele afirma sobre a inexistência da gestão do conhecimento, uma vez que o conhecimento “[...] reside nas pessoas. O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação”.

Percebe-se que entre a GI e a GC existem fortes conexões que são assimiladas como modelos complementares (VALENTIM, 2010). Outrossim, o paradigma produtivo pautado na informação e no conhecimento, demanda a organização dos fluxos informacionais e de conhecimento existentes entre as pessoas de uma organização.

#### ***2.2.4 Os Fluxos da Informação e do Conhecimento em Organizações***

A informação como objeto de estudo da CI, vincula-se às ações para sua organização, tratamento e recuperação (GARCIA e VALENTIM, 2014). Essa informação só faz sentido se pertencer a algum público (sujeito informacional) determinado e em alguma conjuntura (contexto informacional). A estrutura das organizações impacta nos fluxos informacionais, e por conta disso, torna-se necessário sua compreensão.

De acordo com Valentim (2010) os fluxos de informação no ambiente organizacional (FIG. 1) dividem-se entre fluxos formais (estruturados) e fluxos informais (não estruturado). Nessa continuidade, Davenport e Prusak (1998) afirmam que os fluxos de informação e do conhecimento são intrínsecos às dinâmicas das organizações. Por conta disso, esses fluxos de informação podem ser mapeados, identificados e caracterizados sob a perspectiva do ambiente informacional. Nesse sentido, os fluxos informacionais formais (estruturados) remetem à GI, enquanto que os informais (não estruturados) são analisados pela GC.

**FIGURA 1 - Fluxos de informações no ambiente organizacional**

Fonte: VALENTIM, 2010. *Online*.

Dessa forma, os fluxos de informação formais estão presentes em registros tangíveis enquanto que os informais são, por sua vez, originários das experiências dos sujeitos organizacionais (VALENTIM, 2010). Assim sendo, considera-se que a GI se estrutura como um processo cíclico e pautado por ações organizadas (CHOO, 2011; DAVENPORT, 1998).

Nesse contexto, Davenport (1998) acrescenta que um processo generalizado de GI fundamenta-se nas fases de captura, distribuição e uso das informações. A GI abrange o a informação sistêmica, formalizada e explicitada (VALENTIM, 2008, 2010). Assim, potencializada pelo uso das TIC's a informação e seu respectivo fluxo, adotam diferentes canais, suportes e formato. Por outro lado, os fluxos não estruturados são mais complexos de serem mapeados e organizados. Essa estrutura informal está presente nas redes de relacionamentos organizacionais, posicionando-se de modo espontâneo e dinâmico (OLIVEIRA, 2004).

#### *2.2.4.1 Sistemas de Informação em benefício do Processo Decisório*

A informação constitui em um elemento de alta complexidade, que requer uma série de habilidades para a sua efetiva utilização nas organizações (CAPURRO, 2003). A informação de qualidade subsidia o processo decisório e quanto a isso, essa informação posiciona-se como uma força transformadora e em conjunto com os meios de comunicação, são capazes de transformar o homem e a sociedade. O uso das TIC's torna-se, portanto, ainda mais especializado e singular.

Dessa forma, é imperativo, no contexto organizacional, o desenvolvimento de mecanismos e sistemas que facilitem o acesso, o controle e o uso da informação gerencial. Assim, os Sistemas automatizados de informações proporcionam subsídios que, por meio de informações, apoiam as funções de operação, gerenciamento e tomada de decisão (BALLOU, 2010). Esses sistemas gerenciais, proveem material para análise, planejamento e suporte à decisão. Sob uma perspectiva técnica, o sistema de informações remete-se à “[...] um grupo lógico de subsistemas e dados ou informação, necessários para suprir as necessidades de informação de uma comunidade, grupo ou processo” (CUNHA e CAVALCANTI, 2008, p. 344).

Decisões corretas e ágeis são fundamentais nas organizações que desejam alcançar bons resultados. Nessa ótica, são diversos os benefícios dos Sistemas de informações, entre eles: a redução dos custos das operações; a disponibilização de relatórios mais precisos, rápidos e com menor esforço; apresentação de melhores projeções dos efeitos das decisões e a qualificação no fluxo de informações (OLIVEIRA, 2004).

Para isso, os sistemas de informação envolvem uma série de elementos ou componentes recíprocos “[...] que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo) disseminam (saída) dos dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback” (STAIR, 2008, p.11). Nessa perspectiva, esses mecanismos apoiam o tomador de decisão, pois visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações (CHIAVENATO, 2011).

Em geral, os sistemas de informação voltados para a gestão envolvem o tomador de decisão, o contexto, o objetivo da decisão e a estrutura em que ela se fundamenta (CHIAVENATO, 2011). Assim, os componentes necessários para SI efetivos abrangem: o atendimento das reais necessidades dos usuários com presteza e custos compatíveis; adaptação contínua às novas tecnologias de informação e alinhamento com as estratégias da organização (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Um Sistema de Informação Gerencial direciona-se para coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações nas organizações (BAZZOTTI e GARCIA, 2008). Da mesma maneira, são subsidiadas as funções de planejamento, controle e organização de uma organização. Assim sendo, esses sistemas são traduzidos como um instrumento da organização para com a informação, de modo que possibilite ter o controle sobre “[...] as operações regulares da organização, de forma que possam controlar, organizar e planejar com mais efetividade e com maior eficiência” (STAIR, 2008, p. 278).

Diante disso, são diversas as classes de sistemas de informação para apoio gerencial da informação. De acordo com os objetivos deste trabalho, aborda-se o Sistema de Suporte da Decisão (SSD) ou *Decision Support Systems* (em inglês). Esse sistema atua com grande

quantidade de dados que permitem, por meio de instrumentos, maior flexibilidade e adaptabilidade na tomada de decisão (BAZZOTTI e GARCIA, 2008). Ressalta-se que O SSD é amplo e multidisciplinar e entre seus conceitos derivados são inclusos o *Data Warehouse* (armazenamento de dados) e o OLAP (*Online Analytical Processing*) e que remete ao processamento analítico de dados.

Dessa forma, os SSD são “[...] sistemas que possuem interatividade com as ações do usuário, oferecendo dados e modelos para a solução de problemas semiestruturados e focando a tomada de decisão” (BATISTA, 2004, p. 25). Ao fornecerem um retorno aos gerentes sobre as ações organizacionais, esses sistemas de informação agregam valor ao processo decisório. Destaca-se que esses sistemas proporcionam a validação administrativa para otimização de resultados esperados tanto estratégicos, quanto táticos.

Por conseguinte, os sistemas de informação voltados para o nível tático são voltados para o controle dos planejamentos operacionais e a definição das táticas ou metas a serem concluídas (BAZZOTTI e GARCIA, 2008). Quanto ao nível estratégico, as informações emitidas pelos sistemas, são utilizadas na definição do planejamento da alta administração da organização (BATISTA, 2004).

Diante do exposto, reforça-se que os Sistemas de informação são direcionados para o processo decisório. Dessa forma, Choo (1998, 2011) declara que o processo formalizado de tomada de decisões em organizações, necessariamente, solidifica-se por procedimentos que estabelecem métodos e normas. Por conseguinte, segundo Chiavenato (2011), alguns elementos são envolvidos no processo decisório: o tomador de decisões; os objetivos; as preferências; a estratégia; a situação e o resultado.

Sobre isso, de acordo com Alvarenga Neto e Choo (2010), o tomador de decisões reflete quem faz uma escolha diante das alternativas de ação. Os objetivos correspondem às finalidades dessas ações para o tomador de decisão. Com relação às preferências, ela alude aos critérios utilizados para tal escolha. Quanto à estratégia, ela remete ao caminho escolhido e aos recursos disponíveis para isso. A situação abrange os aspectos ambientais em que se encontra o tomador de decisões. Por fim, o resultado é o produto de uma determinada estratégia.

Nesse contexto, a Teoria das Decisões dedica-se a explicar o comportamento humano nas organizações e teve seu início a partir dos estudos de Herbert Simon (CHIAVENATO, 2011). Essa teoria percebe a organização como um sistema direcionado para decisões e ações. Conceitualmente, Chiavenato (2011) classifica a decisão como o processo de análise e posterior escolha, entre possíveis alternativas para cursos de ação.

Outro aspecto a ser considerado é racionalidade administrativa que advêm dos processos administrativos, ou processos decisórios (ALVARENGA NETO e CHOO, 2010). Assim sendo, tal racionalidade estrutura-se na delimitação de rotinas metodológicas que primam pela determinação dos cursos de ação mais adequados. Chiavenato (2011) complementa que entre o papel da administração são incluídos os papéis interpessoais, informacionais e decisório.

Descritos os elementos envolvidos no processo decisório, evidencia-se a exposição das dinâmicas de um processo de decisão (QUADRO 7). Ressalta-se que os passos apresentados não são isolados e sofrem influências entre si. Nesse propósito, Alvarenga Neto e Choo (2010) alude à percepção, análise e definição da situação que abrange um problema.

**QUADRO 7 - Dinâmicas do Processo Decisório**

<b>Dinâmicas</b>	<b>Etapas</b>
Racionalidade limitada	Identificação das alternativas disponíveis; previsão de todas as consequências produzidas por essas alternativas e avaliação em relação aos objetivos da organização.
Imperfeição das decisões	Obtenção de resultados máximos ante recursos mínimos disponíveis na Organização.
Relatividade das decisões	Seleção de uma alternativa, essa, implica em renúncia de outra.
Racionalidade administrativa	Definição de métodos de rotina.
Influência organizacional	Divisão de tarefas; padrões de desempenho; sistemas de autoridades treinamento e doutrinação.

Fonte: ALVARENGA NETO e CHOO, 2010. Adaptado.

Com o intuito de otimizar recursos e atividades, uma organização desenvolve modelos de sistemas baseados em tipos e hierarquia de decisões. Assim, os tipos de decisão consolidam-se em decisões programadas, quando direcionadas aos problemas de rotina da organização e não programadas, quando contém soluções para questões cujo processo não fora previamente estruturado (CHIAVENATO, 2011).

A hierarquia das decisões nas organizações comporta decisões estratégicas, táticas e operacionais (QUADRO 8). As decisões estratégicas remetem à alta administração da organização, afetando-a a longo prazo e como um todo (CHIAVENATO, 2011). As decisões táticas são o desdobramento das decisões estratégicas e atuam de modo intermediário voltado para as relações do presente ou ao futuro próximo.

**QUADRO 8 - Atuação da informação gerencial na Organização**

Nível da Organização	Papel da informação gerencial na organização
Estratégico	Alta complexidade de decisões; envolve a organização como um todo; define objetivos e políticas; oriunda de fontes internas e externas da organização e caráter a longo prazo.
Tático	Meticulosa, exerce papel tático; recebe prévia triagem; fontes internas e frequentes e caráter a médio prazo.
Operacional	Atendem problemas bem definidos; utiliza-se de dados e fatos programáveis; caráter imediato.

Fonte: OLIVEIRA, 2010. Adaptado.

Esse nível de decisão integra as operações na organização, implementando as decisões estratégicas (CHIAVENATO, 2011). Quanto à decisão operacional, ela condiz aos procedimentos de desenvolvimento das atividades, detalhando as tarefas e as operações. Essa direciona-se à otimização dos resultados imediatos, possuindo uma abrangência local (CURY, 2005; CHIAVENATO, 2011).

Percebe-se a tomada de decisão como um processo cognitivo e subjetivo, sendo, portanto, passível de variadas implicações (ALVARENGA NETO e CHOO, 2010). Quanto a isso, inclui-se o caráter imperfeito das decisões, haja vista que inexistem decisões perfeitas. Nesse sentido, este estudo identifica-se com o princípio da racionalidade limitada (aprendizagem organizacional) de Simon (1976).

O princípio da racionalidade limitada consiste em dar ciência às limitações do tomador de decisão durante o processo de escolha. Cabe ao tomador de decisão “[...] formar expectativas de consequências futuras, essas expectativas têm como base as relações empíricas conhecidas e as informações existentes sobre a situação” (SIMON, 1976, p. 78, tradução nossa).

Conclui-se dos aspectos relativos ao processo decisório, o caráter interligado entre as redes de decisões, os tomadores de decisão e a tomada de decisão (ALVARENGA NETO e CHOO, 2010). Nesse sentido, tal processo dirige-se pela procura de alternativas boas o suficiente, em prejuízo da melhor alternativa existente (CHOO, 2011). Diante disso, é responsabilidade do tomador de decisão a identificação das alternativas possíveis, a previsão das consequências dessas escolhas e a avaliação dos resultados diante dos objetivos da organização (SIMON, 1976; ALVARENGA NETO e CHOO, 2010).

### 2.2.5 O Comportamento Organizacional

A literatura voltada aos trabalhos de GIC rotineiramente vinculam-se à discussão sobre aprendizagem organizacional. Sendo o conhecimento nas organizações oriundo da criação de significado, da construção de conhecimento e da tomada de decisões, esses apresentam suas próprias particularidades de informação. De acordo com Choo (2011, p.370), esses três elementos são otimizados quando interligados em um “[...] único processo, mais amplo, pelo qual a organização constrói socialmente significados, aprendizados e ações”. Devido a isso, cada elemento de uso da informação tem diferentes necessidades: cognitivas, emocionais e situacionais.

Nessa perspectiva, para satisfação das necessidades de informação, nos termos apresentados, Choo (2011) apresenta dois grupos correlatos. O primeiro grupo trabalha a administração de recursos informacionais nos setores das organizações. Essas ações atuam como propulsores de novos conhecimentos e ações.

Quanto ao segundo grupo, esse visa o fluxo contínuo de informações de forma a processar a informação entre os modos cognitivos, emocionais e situacionais (CHOO, 2011). Tais recursos interagem entre si e influenciam a trajetória da informação nas organizações.

Dito isso, “a criação de significado, os recursos representados pelas crenças, interpretações e representações combinam-se para criar significados compatíveis com o ambiente da organização” (CHOO, 2011, p. 372). Os recursos organizacionais dialogam no intuito de criar e avaliar os novos conhecimentos e competências surgidas (QUADRO 9).

**QUADRO 9 - Cultura organizacional no uso da informação**

Cultura organizacional		
Crenças	Conhecimento cultural	Competências
Criação de significados	Construção de conhecimento	Tomada de decisão

Fonte: CHOO, 2011. Adaptado.

O capital intelectual de uma organização pode ser compreendido como um conjunto de dimensões interacionais (CHIAVENATO, 2011): o capital humano (procedente dos sujeitos organizacionais); capital estrutural (provindo de sistemas administrativos) e o capital relacional (oriundo da associação entre fornecedor e consumidor).

Assim, o aperfeiçoamento dos recursos organizacionais demanda uma postura factual do sujeito ante a informação nas organizações. Desse modo, uma conduta efetiva e proativa possibilita que o planejamento estratégico seja implementado (ALVARENGA NETO,

2010). Faz-se necessário identificar quais as competências são necessárias aos sujeitos organizacionais e como elas podem contribuir com os objetivos da organização (CHOO, 2011). Além disso, demanda-se também concentrar nos aspectos mais críticos nessa percepção do sujeito organizacional, atribuindo-lhe responsabilidades e integrando-o na estrutura comunicativa da organização. Sobre isso, destaca-se a fala de Castilho (2001, p.38)

Na institucionalização da administração do comportamento informacional, o aspecto dificultador prende-se a sua função fiscalizadora. As pessoas querem liberdade de pensamento, de expressão e de tomada de decisões na esfera pessoal, mas no ambiente corporativo a questão do comportamento ligado à informação é mais difícil, tanto ética como politicamente. Os profissionais são frequentemente proibidos de revelar dados da empresa, em condições tanto específicas como gerais. Mas esta atitude já está internalizada para quase todos, na certeza de que o seu sucesso dependerá do seu modo de comportar-se a este respeito.

Em síntese, apesar de ampla e complexa, a GIC pode ser expressa como a responsável por administrar o capital intelectual, ou seja, o conhecimento e as experiências presentes nos sujeitos organizacionais. Esse conhecimento tem o objetivo de criar vantagens estratégicas e competitivas para as organizações. Assim sendo, a GIC posiciona-se como uma filosofia gerencial que organiza o conhecimento presente nas pessoas e o transforma em insumos em benefício da resolução de problemas organizacionais.

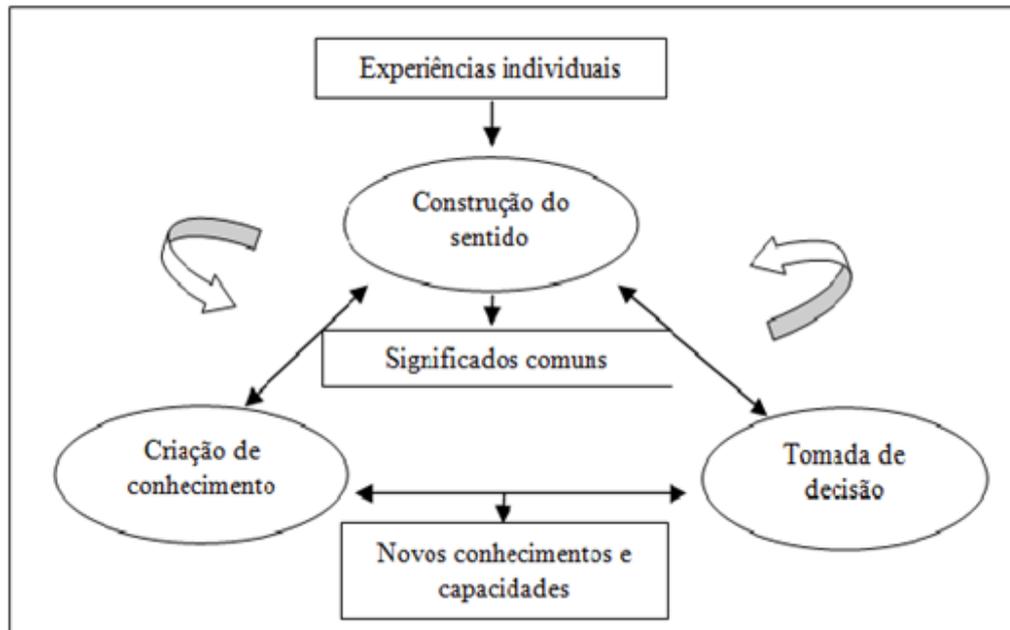
#### *2.2.5.1 A Construção de Sentido, a Criação de Cconhecimento e a Tomada de Decisão*

O uso estratégico da informação relaciona-se diretamente com os aspectos qualitativos dessa informação. A definição de qualidade da informação, por ser um conceito difuso, depende da base epistemológica utilizada. Diante disso, entre os fundamentos teóricos da CI relativos à qualidade na informação, são incluídos os trabalhos voltados às suas dimensões e seus atributos, elaborados por Alvarenga Neto e Choo (2010); Assis e Moura (2012); Assis (2008); Choo (2011) e Nonaka e Takeuchi (1997). Quanto aos critérios de confiabilidade da informação, são destacados os estudos de e de Valentim (2008, 2014).

A redução da incerteza no processo decisório interliga-se, diretamente, com o valor da informação na organização (PADOVEZE, 2000). Nesse contexto, de acordo com o Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia de Cunha e Cavalcanti (2008), a qualidade da informação remete ao caráter avaliativo e considera-se o grau de validade e de confiabilidade a ela intrínsecos. Conclui-se que a qualidade da informação, por intermédio de seus atributos, possibilita um parecer, uma inferência.

Diante dessa perspectiva, as organizações fazem uso estratégico da informação para atuação em uma tríade de campos distintos, porém, conectados (FIG. 2): “Construção de Sentido” (*sensemaking*); “Criação de Conhecimento” e “Tomada de Decisão” (ALVARENGA NETO, 2008; CHOO, 2011).

**FIGURA 2 - A organização do conhecimento**



Fonte: CHOO, 2011. Adaptado.

Dada a amplitude do tema *sensemaking* (ou a Construção do Sentido), optou-se por um recorte que aponta para as questões da construção de sentido em organizações. São abordados no trabalho, portanto, os aspectos de análise e interpretação do ambiente informacional e seus sistemas interpretativos. O *sensemaking* permite a edificação de um entendimento compartilhado dos sujeitos organizacionais, do que é a organização e o que ela faz (ALVARENGA NETO, 2008; CHOO, 2011).

A criação de significado é resultado de interações dinâmicas e constantes entre três elementos: crenças, representações e interpretações. As crenças moldam a percepção das pessoas do que é significativo e deve ser considerado. Suas crenças e expectativas influenciam suas representações, ou seja, a maneira como elas separam dados e criam ou representam os aspectos do ambiente que devem ser considerados. As interpretações de uma criação de significado bem-sucedida são armazenadas e, por sua vez, reforçam ou modificam crenças (CHOO, 2011, p.634).

Os elementos da construção de significado descritos por Choo são interdependentes e são manifestados “[...] em sistemas de atividades de atores, comunidades e rotinas mediados por conceitos, papéis e regras” (CHOO, 2011, p. 365). De modo complementar, a interação do

usuário com o ambiente social ou organizacional e as construções sociais passam a abranger, além dos indivíduos, suas dimensões culturais, sociais e históricas (AMORIM e CAFÉ, 2016; CAPURRO e HJORLAND, 2007).

### **2.2.6 Modelos propostos na literatura**

Enquanto que na primeira fase da Revolução Industrial a informação e a comunicação conviviam com impedimentos relacionados às barreiras de censura, a perspectiva atual alinha-se ao excesso informacional. Assim, a informação adiciona relevância às organizações, norteadas pelo caráter de confiabilidade de sua fonte (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Logo, o mapeamento e a identificação das necessidades de informação são essenciais em situações que exigem agilidade e confiabilidade de resposta.

Nesse contexto, foram apresentadas as abordagens gerenciais sobre a informação e o conhecimento em benefício do processo decisório e as dinâmicas referentes à construção do conhecimento e comportamento organizacional. A partir disso, a GIC é exemplificada com alguns modelos presentes na literatura. A abordagem trabalhada consolida a GIC como um processo e a remete aos fluxos de tratamento da informação e do conhecimento nas organizações.

Nesse viés, os modelos de GIC foram escolhidos a partir dos critérios de relevância e autoridade dos autores nos campos da CI e da Administração. Assim, as perspectivas de atuação e estruturas de processos (QUADRO 10) trabalhados pelos autores McGee e Prusak (1994); Davenport (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997) são pautadas por semelhanças e diferenças entre si.

**QUADRO 10 - Exemplos de processos de GIC na literatura**

<b>Autor</b>	<b>Disposição dos processos (Informação e conhecimento)</b>
McGee e Prusak (1994) - Gerenciamento estratégico da informação.	1 Identificação das necessidades; 2 Aquisição e coleta; 3 Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação; 4 Desenvolvimento de produtos e serviços; 5 Distribuição; 6 Análise e uso da informação.
Davenport (1998) – Ecologia da Informação.	1 Determinação das exigências; 2 Obtenção; 3 Distribuição e 4 Uso .
Nonaka e Takeuchi (1997) - Espiral do Conhecimento	1 Socialização; 2 Externalização; 3 Combinação e 4 Internalização do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

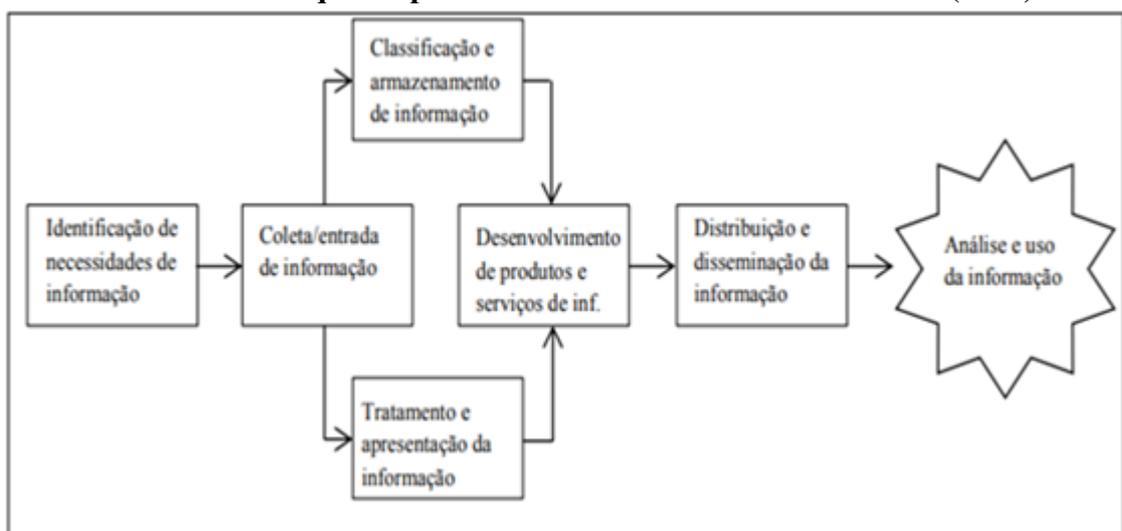
Entende-se que as organizações, de modo formalizado ou não, já fazem uso de práticas em gestão estratégica, da inovação, do capital humano e da informação (CHOO, 2011). Diante desse contexto, ressalta-se que o gerenciamento de informação eficaz é aquele pertinente à missão e à política de cada organização (DAVENPORT, 1998).

O modelo de McGee e Prusak têm a perspectiva da GIC fortemente atrelada à estratégia organizacional. Assim, nota-se em sua obra *Gerenciamento estratégico da informação* que o modelo processual de GIC consiste em uma abordagem generalista, haja vista a importância relativa da informação em cada organização (MARTINS, 2014). Quanto a esses processos, McGee e Prusak (1994) atribuem importância variável para cada etapa, de acordo com as necessidades de informação dos grupos dos sujeitos organizacionais.

Nessa perspectiva, McGee e Prusak apontam como etapas processuais da GIC (FIG. 3): a identificação de necessidades de informação; a classificação e armazenamento de informação; a coleta de informação; o desenvolvimento de produtos e serviços de informação; a distribuição da informação; o tratamento e apresentação da informação e a análise e uso da informação.

O posicionamento desses autores dialoga com a de Davenport (1998). Ambos os autores sugerem forças –tarefas entre os profissionais de informação e os usuários, para a entendimento dos processos de busca de informação estratégica. Essa ação viabilizaria um sistema de coleta de informações definidas para orientação do usuário de acordo com a respectiva necessidade.

**FIGURA 3 - Esquema processual da GIC de McGee e Prusak (1994)**



Fonte: MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 108.

A etapa de classificação e armazenamento de informação remete ao tratamento e apresentação de informação. Essa fase demanda adaptação do sistema à cultura informacional de forma a atender variados requisitos informacionais de diversos ângulos. (MCGEE e PRUSAK, 1994).

O próximo passo abrange o desenvolvimento de produtos e serviços de informação. Esse período busca compreender a cultura organizacional e mapear as necessidades do usuário, além de seus hábitos de informação (MARTINS, 2014). Dessa forma, sugere-se a criação de um histórico do problema trabalhado. Mesmo suportado por sistemas, destaca-se o elemento humano envolvido, pois esses sistemas “não são auto operáveis nem realizam tarefas complexas de entendimento das necessidades informacionais sozinhos” (MARTINS, 2014, p.58).

A última etapa refere-se à distribuição e disseminação da informação e objetiva a recuperação e a divulgação de informações. Dessa forma, torna-se possível a antecipação das necessidades dos sujeitos organizacionais (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Quanto ao modelo de Davenport, esse aborda a GIC sob o enfoque das necessidades reais dos usuários nos ambientes das organizações. Davenport em sua obra “*Ecologia da Informação*” compreende administração desses ambientes como metáfora

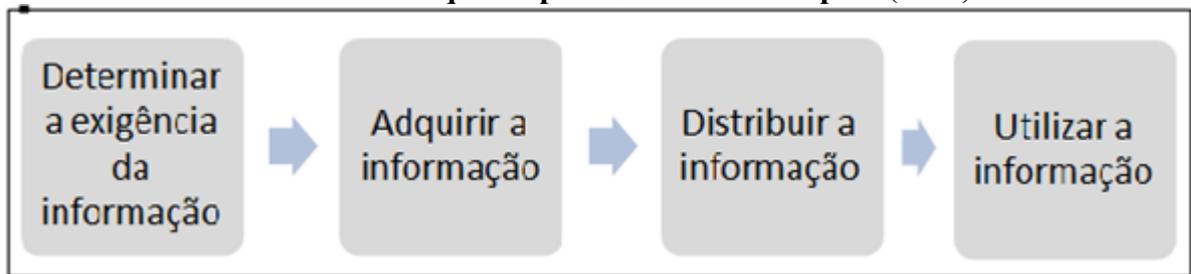
Ainda assim, metáforas podem ser muito poderosas; é comum induzirem comportamentos e ajudarem a formar uma nova visão organizacional. Em vez de modelar um ambiente informacional em máquinas e edifícios, proponho uma abordagem mais harmoniosa com as coisas vivas. Quando começamos a pensar nas muitas relações entrecruzadas de pessoas, processos, estruturas de apoio e outros elementos do ambiente informacional de uma empresa, obtemos um padrão melhor para administrar a complexidade e a variedade do uso atual da informação. [...] O ponto essencial é que essa abordagem devolve o homem ao centro do mundo da informação, banindo a tecnologia para seu devido lugar, na periferia. (Davenport, 1998, p. 21).

Essa linha de pensamento apresenta como atributos: a integração dos diversos tipos de informação; o reconhecimento de mudanças evolutivas nas organizações; a ênfase na observação organizacional e a ênfase no comportamento pessoal sobre a informação e o conhecimento. O modelo processual (FIG. 4) de Davenport sobre a GIC consiste em “identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem” (DAVENPORT, 1998, p. 173).

Nesse seguimento, o gerenciamento informacional é formado três ambientes interconectados e sobrepostos: o ambiente de informações, o ambiente organizacional e o ambiente externo (DAVENPORT, 1998). Nesse viés, o mesmo autor ressalta a relevância de fontes não estruturadas e tece críticas aos sistemas formais quanto à eficácia no atendimento às necessidades informacionais dos usuários. Da mesma forma que Prusak e McGee (1994),

Davenport (1998) destaca a importância de uma equipe colaborativa formada por profissionais da informação e sujeitos organizacionais para processamento da informação, em especial, no que tange à aquisição.

**FIGURA 4 - Esquema processual de Davenport (1998)**



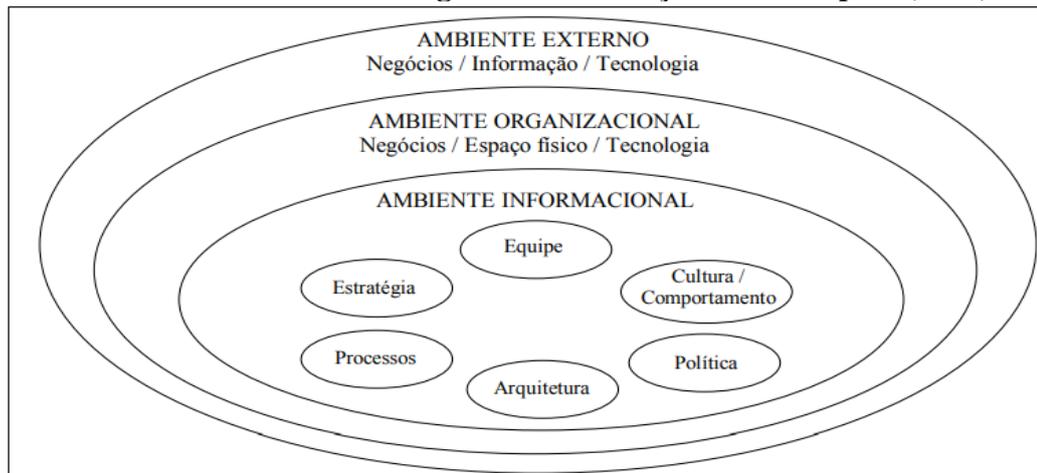
Fonte: DAVENPORT, 1998. Adaptado.

Em relação às etapas de distribuição da informação do processo, essa integra-se aos produtos e serviços informacionais oferecidos. Quanto a isso, entende-se que os fatores relativos à arquitetura informacional; políticos da informação e investimento tecnológico devem ser trabalhados pelo gestor (DAVENPORT, 1998).

Por fim, de acordo com Davenport (1998), o uso da informação é a razão de existir do processo informacional. O autor reafirma o caráter humano no uso da informação. “É o uso da informação, não sua simples existência, que permite aos gerentes tomar decisões melhores sobre produtos e processos, aprender com os clientes e com a concorrência, monitorar os resultados de seus atos” (DAVENPORT, 1998, p.113).

Segundo Davenport (1998), as pessoas são o cerne do processo. Assim sendo, essas pessoas são as protagonistas em todas as etapas de trabalho. Diante dessa perspectiva, em muitos casos, as organizações implementam TIC's com o intuito de facilitar a disseminação e integração da informação (FIG. 5). Todavia, de modo isolado, essas ações demonstram pouca eficácia (ALVARENGA NETO, 2008).

Os modelos de GIC nas organizações, quanto ao seu enfoque, são divididos entre os modelos de atuação americano, onde se enfatiza o uso de TIC's (DAVENPORT, 1998) e o japonês, direcionado à socialização do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Ressalta-se que os fatores tecnológicos e sociais estão incluídos em ambos os tipos, diferenciando-se apenas quanto à ênfase nos processos. A GIC para Nonaka e Takeuchi (1997) relaciona-se com a criação e capacitação de novos conhecimentos, disseminando-os e incorporando-os nos serviços e produtos das organizações. Segundo esses autores, a razão principal do sucesso das organizações japonesas dá-se pela competência na construção do conhecimento organizacional.

**FIGURA 5 - Modelo Ecológico da Informação de Davenport (1998)**

Fonte: MARTINS et al., 2014. *Online*.

Nessa conjuntura, Nonaka e Takeuchi partem do pressuposto que o conhecimento é convertido de diversos modos. Essas conversões são representadas por uma espiral que abrange o conhecimento tácito e explícito, denominadas: socialização; externalização; combinação e internalização do conhecimento.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente codificado, representado, armazenado, compartilhado e efetivamente aplicado (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Quanto ao conhecimento tácito, esse é difícil de ser representado ou transmitido, o mesmo apresenta-se por intermédio de insights ou crenças do indivíduo (CHOO, 2011).

Isso exposto, a socialização do conhecimento refere-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Esse tipo de conversão pauta-se pelo compartilhamento de experiências dos sujeitos organizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A etapa de externalização do conhecimento consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Esse processo remete à criação de novos conceitos explícitos e traduzidos nos produtos do conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Assim, a externalização é a atividade fundamental para a construção do conhecimento, correndo principalmente na fase de criação de conceito e no desenvolvimento de um novo produto (CHOO, 2011).

O próximo passo é a combinação do conhecimento e aborda a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Nesse sentido, é possível que os sujeitos organizacionais combinem conhecimentos em conversas telefônicas, reuniões, memorandos, etc. (CHOO, 2011).

O último tipo de conversão descrito por Nonaka e Takeuchi (1997) refere-se à internalização do conhecimento e vincula-se à transformação do conhecimento explícito em

conhecimento tácito (FIG. 6). De acordo com Choo (2011, p.40) “as experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns”. Assim, depois de internalizados, os conhecimentos convertidos tornam-se poderosos ativos e sua viabilização deve ser novamente socializada com os outros membros da organização. Dessa forma, reinicia-se a espiral do conhecimento.

**FIGURA 6 - Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)**



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997. Adaptado.

#### 2.2.6.1 Ciclo do Conhecimento Organizacional de Choo

Em retomada aos objetivos desta pesquisa, reforça-se que eles visam compreender a GIC como subsídio ao desenvolvimento de produtos e serviços de bibliotecas universitárias (por intermédio da Biblioteca UFJF/GV e de seu órgão coordenador CDC). De acordo com Siqueira e Mendes (2009), a GIC na Administração pública demanda a análise crítica da organização e de seus sujeitos organizacionais. Essa avaliação deriva em um alinhamento mais preciso das dimensões que concorrem para ação do gestor.

Nesse intento, elegeu-se o modelo gerencial da informação proposto por Choo (2011). Essa escolha ocorre pela abordagem cíclica da informação e do conhecimento,

evidenciada naquele modelo e pela sua semelhança, de modo formal ou informal, ao adotado em bibliotecas universitárias (FERREIRA e MAIA, 2013).

De modo complementar, são destacados os estudos prévios que utilizaram o modelo de Choo como padrão de gerenciamento da informação e do conhecimento em bibliotecas e citados os trabalhos de Ferreira (2012); Ferreira e Maia (2013); Rodrigues e Blattman (2014) e Vieira (2015). Diante do exposto, denota-se que os espectros de atuação da GIC e dos fluxos informacionais são amplos e abrangentes.

A identificação das necessidades de informação ocorre pela mediação entre os processos comunicacionais e os sujeitos envolvidos (FERREIRA e MAIA, 2013). Diante desse fluxo contínuo informacional, a definição de políticas de informação proporciona uma descrição meticulosa das necessidades existentes (ALVARENGA NETO, 2008). Nesse sentido, conforme Cunha e Cavalcanti (2008, p. 285), “[...] a política bibliotecária, formal ou informal, está ligada ao atendimento da missão da biblioteca, bem como os critérios de avaliação”.

Entre as políticas mais comuns, são destacadas aquelas relativas ao acervo (Política de Desenvolvimento de Coleções) e as que contemplam diretrizes direcionadas à seleção, aquisição e descarte (ALMEIDA, 2005). De igual modo, estão presentes políticas direcionadas aos aspectos técnicos (LANCASTER, 2004) de tratamento da informação (Política de classificação e de indexação) e de serviços (Política de empréstimos), entre outros.

No decorrer do processo de busca é possível que a informação demandada inexista. Nesse caso, Alvarenga Neto (2008) cita a necessidade de investigação em prol da descoberta de uma nova informação. O autor complementa que, ao refinar, avaliar e monitorar percepções, a compreensão do próprio processo é incrementada, superando eventuais omissões informacionais e proporcionando condições para a organização da informação. Nesse seguimento, Davenport e Prusak (1998) acrescenta que a administração da informação transcorre em ambientes inter-relacionados: o ambiente de informações, o ambiente externo e o ambiente organizacional.

Assim sendo, as bibliotecas universitárias apresentam tanto relações internas (equipe administrativa e técnica) quanto externas (clientes/usuários). A troca contínua de informações e de conhecimentos entre o pessoal da biblioteca e o usuário possibilita o aprendizado mútuo e agiliza o fluxo de conhecimento (VALENTIM, 2010). Para isso, procede-se a incorporação das dinâmicas e ferramentas administrativas que conduzam à GIC sob a ótica da biblioteca universitária e do seu gestor, o bibliotecário.

São apresentados os processos adotados nessa pesquisa inerentes ao Ciclo do Conhecimento Organizacional de Choo. Destaca-se que esse modelo possui sintonia com o desenvolvido por Davenport. Tal padrão consiste em seis processos: identificação das

necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição da informação; e uso da informação (FIG. 7).

**FIGURA 7 - Ciclo do Conhecimento Organizacional de Choo (2003)**



Fonte: CHOO, 2003. Adaptado.

Em todas as etapas do ciclo, entende-se que a gestão de bibliotecas tem a função de administrar o acesso aos documentos do acervo, monitorando o seu paradeiro. Outro elemento referente ao sistema de gerenciamento de bases de dados bibliográficos, tem a incumbência de atender às situações específicas do repertório bibliográfico (LIMA, 1998). Nesse tipo de sistema, quando determinada informação bibliográfica é modificada, todas as demais associadas a ela também serão modificadas imediatamente (CUNHA e CAVALCANTI, 2008).

Nesse contexto, a biblioteca universitária, por intermédio de seus sujeitos atuantes, em especial o bibliotecário, deve compreender os processos de produção, aquisição, organização e disseminação da informação (SOUZA et al., 2016). Assim, ao propiciar os serviços e produtos na biblioteca universitária, novos conhecimentos são gerados. Esses conhecimentos criados permitem a concepção de novos serviços, produtos e processos da organização (ALVARENGA NETO, 2008).

Os conhecimentos organizados e traduzidos de forma harmônica nos produtos e serviços proporcionam condições necessárias para disseminação da informação. Dessa forma, o próximo passo do ciclo de Choo (2011) consiste na distribuição da informação. Nessa linha,

distingue-a difusão de uma informação relevante, para as pessoas certas, no momento devido e no formato adequado (CHOO, 2011).

A partir disso, a distribuição articulada da informação contribui para a codificação da mensagem pelo receptor dessa informação, além da promoção de um maior aprendizado organizacional (CHOO, 2011). Conseqüentemente, ao se trabalhar a distribuição da informação de forma criteriosa, aumenta-se os aspectos qualitativos para seu uso. Nos trabalhos biblioteconômicos, a distribuição da informação é trabalhada sob o olhar de antecipação de desejos do cliente/usuário. Deste modo, considera-se o contexto social do uso da informação e a aquisição de sentido intermediado pelo compartilhamento dos envolvidos (CHOO, 2011).

As nuances sobre a aprendizagem organizacional estão presentes de forma direta e indireta em todas as etapas do modelo do Ciclo do Conhecimento Organizacional de Choo. Nesse viés, detecta-se íntima relação entre as ideias desse autor com as de Nonaka e Takeuchi (1997) e Alvarenga Neto (2008). Elas envolvem o ato educativo individual em benefício do coletivo e seus impactos nas relações gerenciais das organizações. Assim sendo, o ato educativo consiste na ação de conhecer a significação da realidade e o poder da transformação (FREIRE, 1989)

Isso posto, este capítulo apresentou o referencial teórico apresentado, as concepções acerca da informação, do conhecimento e suas variáveis combinatórias. Além disso, descreveu-se os modelos gerenciais e suas relações com os aspectos de criação e aperfeiçoamento de práticas organizacionais. Reforça-se, portanto, que a biblioteca universitária é um local em que se privilegia, primordialmente, a transmissão do saber já consagrado e do intercâmbio de informações e conhecimento à comunidade acadêmica. Apoiados nessas bases teóricas que foram conduzidas as reflexões, diagnósticos e inferências nesta investigação.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo delimita o conjunto de ações e de técnicas operacionais que permitirão inferir sobre as relações causais presentes no objeto de pesquisa. Além da organização metodológica, visa apresentar os procedimentos de coleta de dados e as fontes de evidência da investigação. Isto posto, a organização dos procedimentos deste trabalho almeja associar os dados empíricos à problemática e aos objetivos propostos pelo estudo de modo lógico, permitindo análises críticas.

A sistematização metodológica aqui aplicada intentou ampliar o horizonte do pesquisador, potencializando a compreensão do problema de investigação e seus fatores determinantes. Nesse intuito, o estudo apoiou-se na obra de Gil (2017), definindo-se como empírico e social. Esse tipo de investigação trata os fatos, processos e comportamentos humanos a partir da interação entre indivíduos (GIL, 2017). A pesquisa empírica utilizou-se da coleta de dados relevantes a partir de fontes que conhecem e interagem sobre o fenômeno investigado.

O trabalho caracterizou-se como exploratório e descritivo. Estudos exploratórios, conforme Gil (2017), visam proporcionar maior familiaridade com o tema e a problemática, os quais, em geral, são pouco explorados pelos pesquisadores. Logo, o estudo em questão caracterizou-se por um intenso teor de especificidade e em consonância com outras fontes informacionais que fundamentem o assunto abordado. O caráter exploratório revelou-se a partir do conhecimento que se faz explícito na aferição da GIC na Biblioteca UFJF/GV e seu vínculo aos produtos e serviços biblioteconômicos.

Nesse panorama, a pesquisa descritiva representou as características de uma população ou fenômeno (GIL, 2017). Afirma Triviños (1987) que esta categoria investigatória intenta a descrição de modo exaustivo de uma determinada realidade. Tal tipo é aplicável quando o objetivo do investigador é levantar opiniões e atitudes de um determinado universo de pesquisa. Sua escolha deriva-se do realce obtido entre as pesquisas descritivas quanto ao comportamento e atendimento dos órgãos públicos (GIL, 2017), além de suas condições de atuação.

Delineou-se o trabalho como estudo de caso do tipo único, com enfoque incorporado. Conforme Gil (2017), o estudo de caso apresenta análise aprofundada do(s) objeto(s) investigado(s) proporcionando seu conhecimento de forma detalhada. O uso do estudo de caso aplica-se às situações da vida real cujos limites não forem claramente definidos (GIL, 2017). Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica, atual e passível de ser

utilizada em pesquisas exploratórias e descritivas.

Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso compôs-se de um método que abarca desde a lógica de planejamento às abordagens específicas quanto à coleta e análise de dados. Nesse viés, o estudo de caso estabeleceu-se como uma tática investigatória ampla e abrangente. O “caso”, neste contexto, posicionou-se como unidade de análise que pode ser um indivíduo, um evento, programas, decisões ou entidades (YIN, 2001). Afirma Cunha (2008) que uma organização ou uma comunidade quando se submetem em determinadas circunstâncias à análise minuciosa de seu comportamento, também são passíveis de um caso para estudo.

Deste modo, o caso desta pesquisa teve como o universo a Biblioteca UFJF/GV, incluindo os produtos e serviços por ela ofertados, além dos gestores bibliotecários e da equipe de trabalho operacional da referida unidade de informação. Nesse recorte, foram incluídos, indiretamente, órgãos convergentes à GIC na UFJF e no campus avançado de Governador Valadares.

Os estudos de caso são predominantemente de natureza qualitativa por implicarem em compreender o ponto de vista dos sujeitos e de seus grupos sociais acerca das situações em que vivem (GIL, 2017). Reforça-se, portanto, a importância da manutenção do estudo de caso da unidade social em sua totalidade para análise e interpretação de dados. Diante do exposto, a organização metodológica desta pesquisa subdividiu-se nas etapas de procedimentos de campo, coleta e análise de dados.

A natureza das fontes examinadas foi bibliográfica e documental. De acordo com Yin (2001), as informações documentais são de extrema relevância para os estudos de caso e podem manifestar-se em muitos formatos. Conforme Cunha e Cavalcanti (2008, p.132), conceitua-se “documento” como o “conjunto formado por um suporte da informação, pelos dados nele registrados e seu significado”. Segundo Lakatos (2013), os documentos oficiais constituem-se da fonte mais fidedigna de dados e dizem respeito tanto a atos individuais, quanto a atos da vida política.

Segundo Yin (2001, p. 88) “o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”. O mesmo autor acrescenta que as buscas sistemáticas por documentos relevantes são fundamentais em qualquer plano de coleta de dados. Deste modo, as fontes documentais localizadas e selecionadas neste trabalho caracterizam-se como primárias (documentos oficiais), secundárias (publicações administrativas da Instituição de Ensino Superior analisada) e terciárias (e-mails institucionais do setor e relatórios de gestores).

No contexto da realização de um estudo de caso, a “documentação” constitui-se na técnica de reconhecimento, levantamento e exploração de documentos fontes do objeto pesquisado. Essa investigação abarcou um conjunto de procedimentos relacionados à análise do conteúdo dos documentos e sua síntese por meio da condensação ou da representação em linguagem documentária (MAIMONE, 2007). Entre as vantagens da documentação como técnica de coleta de dados está a de poder prover informações sobre o contexto histórico onde ocorreu o fenômeno, possibilitando tendências futuras. (QUADRO 11).

**QUADRO 11 - Documentação**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Modelo Metodológico</b>	<b>Tipos documentais</b>	<b>Localização</b>
<p>Avaliar os instrumentos, Políticas institucionalizadas e dinâmicas adotadas para criação, uso e compartilhamento de conhecimento que conduzem à aprendizagem organizacional;</p> <p>categoriaizar as práticas administrativas de organização, registro, comunicação da informação gerencial, correlacionando-as aos produtos e serviços ofertados;</p> <p>produzir um quadro modelo para construção das bases para implementação da GIC em Bibliotecas Universitárias direcionado à bibliotecários-gestores.</p>	<p>Bardin (2016);</p> <p>Yin (2001) e</p> <p>Choo (2011).</p>	<p>Políticas e Manuais Institucionais;</p> <p>Regulamentos;</p> <p>Tutoriais;</p> <p>Diretrizes;</p> <p>Normativas, Atas e Relatórios estatísticos e/ou administrativos e</p> <p>e-mails institucionais.</p>	<p>Site Institucional;</p> <p>Arquivo CDC,</p> <p>Arquivo Biblioteca UFJF/GV,</p> <p>SIGA (Sistema de Gestão Acadêmica) da UFJF;</p> <p>Sistema Pergamum de Bibliotecas UFJF e</p> <p>E-mail institucional.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Mencionam-se algumas críticas em relação à confiança depositada em demasia nos documentos de pesquisa do estudo de caso. Uma das justificativas alegadas é a compreensão equivocada, por parte do pesquisador, quanto a certos tipos documentais (YIN, 2001). Neste caso, buscou-se compreender nesta fase da pesquisa, os objetivos pelos quais os documentos foram escritos e o seu respectivo público. Com o intuito de minimizar equívocos interpretativos, utilizou-se, na maioria das vezes fontes institucionais da Instituição (publicações normativas e documentos administrativos).

Adiante, os procedimentos de campo consistiram em uma investigação preliminar que definiu um conjunto de amplas categorias e a exequibilidade das ações posteriores. O apoio das lideranças locais e a devida aliança com pessoas e grupos de interesse na pesquisa são essenciais para a condução eficaz da investigação (YIN, 2001). Para tanto, foi solicitada previamente a permissão para consulta e análise dos documentos institucionais, inclusive acesso

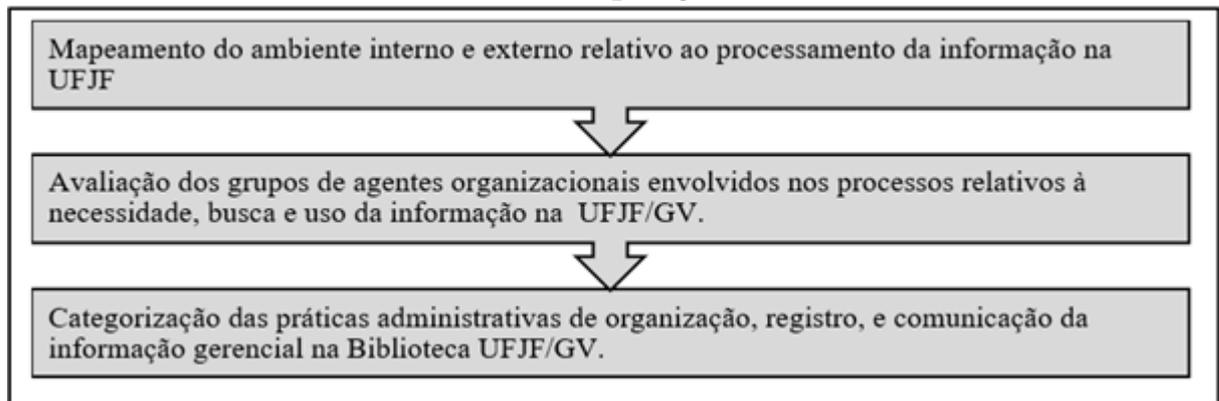
ao e-mail institucional da Biblioteca UFJF/GV. Assim, buscou-se assegurar o caráter prático e consensual da pesquisa mediante contato com os gestores da Biblioteca UFJF/GV.

### **3.1 Preparação, coleta, seleção e análise de dados**

Como estratégia definida acerca dos processos e instrumentos de coleta e seleção dos dados, adaptou-se do modelo metodológico de Yin (2001). A escolha por Yin deu-se pelo seu impacto na literatura científica acerca do estudo de caso, além da adequação às questões investigatórias contabilizadas nesta pesquisa. Conforme Yin (2001), alguns conceitos são inerentes para a realização da coleta de dados em estudos de caso, destacando-se compilação sistemática das evidências coletadas por meio de uma base de dados e as conexões entre as evidências e suas respectivas análises.

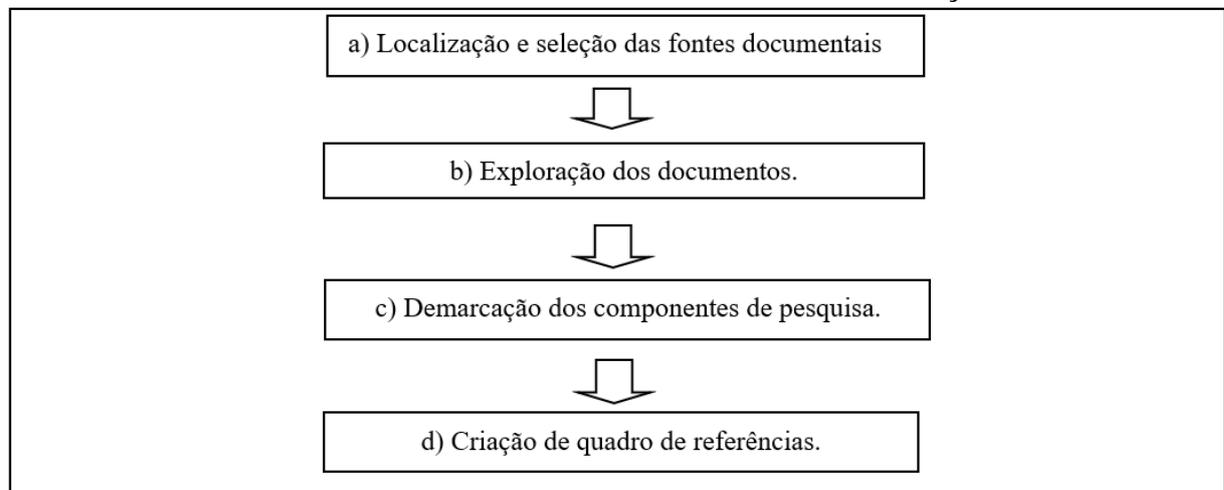
De acordo com Yin (2001, p. 89) os processos de coleta de dados desempenham papel estratégico, cujo intento é “[...] aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso”. Conseqüentemente, a coleta de dados influencia diretamente na eficiência (emprego correto dos recursos de pesquisa) e na eficácia (realização dos objetivos almejados pela pesquisa) da pesquisa. Sendo assim, são escassos também os modelos norteadores que amparem o desenvolvimento desses procedimentos na prática dos estudos de caso (YIN, 2001).

Conforme Yin (2001) e Miguel (2007), o planejamento da coleta de dados deve incluir a descrição dos procedimentos e das regras gerais a serem seguidas pelo pesquisador. Segundo Yin (2001), na pesquisa qualitativa o processo de investigação assume destaque equivalente (ou superior) ao produto, buscando a compreensão sobre o modo como os fenômenos ocorrem. Diante disso, esta etapa da pesquisa buscou subsidiar a análise de dados em atendimento ao primeiro, segundo e terceiro objetivos específicos deste trabalho (FIG. 8).

**FIGURA 8 - Preparação de dados**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Pretendeu-se averiguar as normativas regimentais desenvolvidas pelos CDC e Biblioteca UFJF/GV. O recorte temporal abrange os anos de 2012 (período de criação do campus avançado) até março de 2018. Destaca-se que documentos institucionais pré-existentes a esse período, quando alinhados aos propósitos desta investigação, foram consultados e analisados sob o contexto do problema estudado e aprofundamento dos tópicos de investigação (FIG. 9).

**FIGURA 9 - Fluxo da coleta de dados - Documentação**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

No tocante à validade do constructo investigativo, as etapas de toda a pesquisa devem ser nutridas de clareza e fidelidade. Assim sendo, buscou-se estabelecer de modo claro e preciso uma ligação entre o conteúdo das análises e as questões iniciais do estudo. Como métodos de apreciação dos dados são aplicadas as técnicas de análise de conteúdo, formulado por Bardin (2016), e triangulação de dados, de Miles e Huberman (1984).

Quanto a localização e seleção das fontes documentais, inicialmente, verificou-se as várias fontes de evidências, ou seja, dados coletados de duas ou mais fontes que se convergem ao mesmo conjunto de descobertas ou fatos. Segundo Yin (2001) e Gil (2017), não há superioridade entre uma fonte de evidência e outra. Esses elementos foram complementares, escolhidos e aplicados ao contexto de cada pesquisa.

A seguir, ocorreu a exploração dos documentos que derivou na identificação dos dados relativos ao fluxo, manuseio, responsabilidades e periodicidade da gestão informacional. Avaliou-se, assim, a natureza do código e do suporte da mensagem (BARDIN, 2016). Nesse sentido, delimitou-se as unidades de análise e descritores particulares. Após essa exploração documental, realizou-se a delimitação investigativa dos itens selecionados e as respectivas conexões com cada fonte consultada (QUADRO 12).

**QUADRO 12 - Componentes de pesquisa**

Demarcação dos componentes de pesquisa						
Choo (2003)	Desenvolvedor do documento;	Como se desenvolve?	Onde se desenvolve?	Com qual periodicidade se desenvolve?	Quem é o responsável pela ação?	Quais os instrumentos utilizados?
	Interessado direto pelo documento;					
	Formas de consulta ao documento;					
	Periodicidade de revisão e atualização do documento e					
	Suporte à tomada de decisão.					

Fonte: CHOO, 2003. Adaptado.

Segundo Bardin (2016), tal processo demanda abstração objetiva e verificável. Assim sendo, as conexões de todos os documentos previamente selecionados foram sistematizadas em prol dos objetivos e das questões de pesquisa. Os instrumentos utilizados nesta etapa foram os *softwares* de análise de dados qualitativos *MAXQDA 2018*® e o *Microsoft Office*®.

Consolidada a etapa de delineamento dos componentes pesquisados, foram criados fichamentos individuais que compuseram o quadro de referências. Utilizou-se esse modelo de organização tanto para a pesquisa bibliográfica quanto para a pesquisa documental. As informações foram armazenadas nos softwares *Microsoft Excel*® e *Microsoft Word*® para consultas durante todas as etapas de pesquisa. A função dos fichamentos neste trabalho foi de organização das ideias contidas no material consultado de modo coerente e de forma a

possibilitar uma melhor avaliação do conteúdo. Além disso, esta estratégia almejou aperfeiçoar a recuperação da informação no decorrer da investigação.

Para a interpretação dos dados atingidos, usufruiu-se do conjunto de técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 2016). As categorias analíticas estabeleceram-se em necessidade, busca e uso da informação gerencial por parte do sujeito organizacional ante aos fins e meios dos produtos e serviços biblioteconômicos (QUADRO 13). Os componentes de pesquisa foram demarcados considerando os aspectos descritos por Choo (2003). Tais características indicaram os processos de criação, desenvolvimento, responsabilidades, periodicidades e instrumentalização adotados.

**QUADRO 13 - Categorias analíticas**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Necessidade de informação	Percepção de carências de informação e Identificação de demandas do usuário e/ou gestor.
Busca de informação	Reconhecimento dos canais de comunicação da informação gerencial.
Uso da informação	Caracterização do contexto para o processo decisório efetuado pelo gestor e Uso dos instrumentos (de modo estruturado ou não-estruturado) adotados pelo usuário e/ou gestor da informação

Fonte: CHOO, 2003. Adaptado.

As dinâmicas referentes a necessidade, busca e uso da informação compreendem todo o ciclo do conhecimento organizacional de Choo e foram adotadas nesta pesquisa sob o tripé universitário (Pesquisa, Ensino e Extensão). Nesse seguimento, a “necessidade de informação” consolida-se como a determinação das exigências para seu gerenciamento. Reforça-se que não se verifica somente a pura necessidade de informação em meios estruturados, incluem-se, também, os dados não estruturados passíveis de contribuir para o processo decisório (CHOO, 2003).

A partir dessa percepção, foram verificadas as rotinas organizacionais do dia a dia dos gestores ligados à Biblioteca UFJF /GV, identificando-as. A “busca da informação” refere-se à aquisição da informação e à exploração do ambiente informacional da Biblioteca UFJF cognoscíveis nos documentos avaliados, viabilizando, portanto, sua formatação e estruturação. Essa etapa possibilitou esmiuçar o “uso da informação”, aplicado à distribuição da informação coletada, classificada e estruturada. Nesse último, verificou-se a estratégia adotada pelos gestores para que a informação fosse distribuída de modo adequado aos sujeitos organizacionais e usuários da Biblioteca UFJF/GV em seus produtos e serviços.

A codificação desse trabalho obedece à uma representação de seu conteúdo caracterizado por meio de unidades de registro (UR). Segundo Bardin (2016), “Unidades de Registro” correspondem ao elemento de significação sobre a ideia. Para o contexto dessa

pesquisa, as Unidades de registro apresentam-se como o evento (acontecimento), o tema (objeto) e os indivíduos (personagens) perceptíveis nos documentos investigados (QUADRO 14).

**QUADRO 14 - Unidades de Registro**

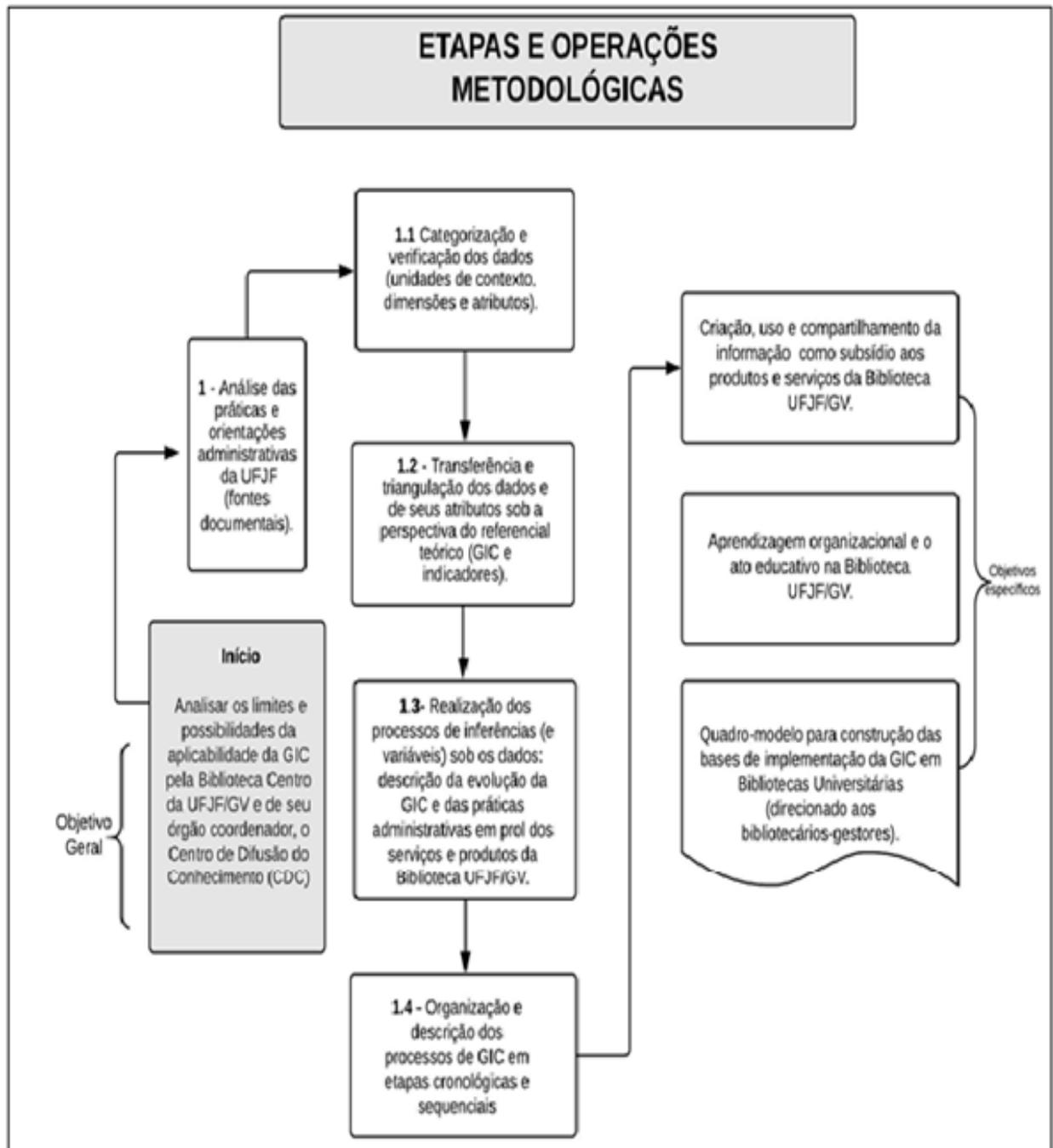
Unidades de Registro (UR)	
UR 1	Acontecimento.
UR 2	Objeto.
UR 3	Personagens.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Salienta-se que esses eixos analíticos corroboram com o tripé conceitual da Construção do Sentido (*sensemaking*), Criação de Conhecimento (aprendizagem organizacional) e Tomada de Decisões. A partir da categorização das práticas administrativas da UFJF e das suas respectivas unidades de contexto, iniciaram-se as análises interpretativas das fontes documentais institucionais em atendimento aos objetivos propostos.

Nesse intuito, organizaram-se os elementos extraídos e inventariados para reconhecimento das práticas e possíveis orientações de conduta administrativa inerentes à Biblioteca UFJF/GV e seus órgãos correlacionados. Posteriormente, averiguou-se o alinhamento entre essas relações e as bases/etapas de GIC do modelo teórico adotado, considerando suas respectivas dimensões e atributos (FIG. 10). Diante do exposto, este capítulo descreveu o complexo de ações e de técnicas operacionais que possibilitaram compreender as relações causais presentes no objeto de estudo de modo lógico, possibilitando sua análise crítica e detalhada.

**FIGURA 10 - Etapas e operações metodológicas**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### **4 DINÂMICAS DE CRIAÇÃO, USO E COMPATILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA BIBLIOTECA UFJF/GV.**

Este capítulo discute o *locus* de pesquisa sob seu viés histórico e administrativo, detalha suas categorias analíticas e respectivas unidades de contexto (UC) e abrange o período de novembro de 2012 até fevereiro de 2018. Além disso, particulariza a aprendizagem organizacional sob a conjuntura da Biblioteca UFJF/GV e seus setores correlatos.

Diante do exposto nos capítulos anteriores, a GIC, pelas suas características, constitui em um processo intrínseco às organizações, não sendo diferente à UFJF. Não obstante, dada a sua particularidade, qualquer que seja o modelo de GIC, seu uso não é recomendado de forma mecanicista e descontextualizada, do setor privado para o setor público (SIQUEIRA e MENDES, 2009). Assim, são ressaltadas as fortes diferenças entre gestão pública e privada. De acordo com Siqueira e Mendes (2009), o setor público está subordinado, entre outros, aos princípios da: legalidade; economicidade; publicidade, finalidade, eficiência e interesse público, enquanto as organizações privadas buscam a acumulação de riquezas, competitividade e lucratividade.

Dessa forma, acredita-se que, no setor público, o conhecimento delimitado como capital intelectual deva ser visto igualmente como patrimônio público. De acordo com Siqueira e Mendes (2009), a partir dessa notoriedade ao capital intelectual, garante-se amplitude do saber, qualificando o serviço público. Essa otimização condiciona o sujeito organizacional da administração pública como um propulsor criativo que, intermediado pela gestão, viabiliza produtos e serviços úteis e de qualidade para a população (SIQUEIRA e MENDES, 2009). Por conseguinte, o objetivo da GIC na Administração Pública deve ser a maximização da cidadania, ou seja, visa-se o incremento do bem-estar social, da transparência de governos e da eficácia na aplicação de recursos públicos. (BRESSER-PEREIRA, 2013; SIQUEIRA e MENDES, 2009).

Tal pensamento confere a GIC na Administração Pública como uma ação processual vinculada às políticas públicas. Dessa maneira, “[...] a compreensão e o estudo dos fluxos de informações como processos que agregam valor à informação podem ser explorados para a promoção da governança no setor público” (MIRANDA, 2010, p. 97). Por conseguinte, esses processos devem ser implantados a partir das convicções dos níveis estratégicos e táticos das organizações firmando-se na estrutura do Estado (SOUZA et al., 2016).

Ainda no contexto da Administração Pública, o tripé pesquisa, ensino e extensão é a base norteadora para as ações administrativas e acadêmicas das Universidades. Nesse sentido, a GIC concentra-se na organização dos produtos e serviços em prol da disseminação da informação e da criação de conhecimento. Nesse seguimento, faz-se necessário apresentar a UFJF e seu campus avançado UFJF/GV, em seu contexto de fundação e suas principais estruturas sujeitas de implicações à GIC na Biblioteca UFJF/GV.

A UFJF foi fundada no ano de 1960, por ato do então presidente da república Juscelino Kubitschek. De acordo com o declarado na Missão institucional da universidade tal organização tem como finalidade “[...] produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional” (UFJF, 2018a, p. 2). Dessa maneira, a UFJF foi criada com o intuito de ser um grande centro de pesquisa e produção de conhecimento. Em seus objetivos institucionais, a UFJF busca a “formação de profissionais éticos, críticos, com alta qualidade para atuação tanto no mercado de trabalho quanto na academia, e comprometidos com uma sociedade mais justa e igualitária” (UFJF, 2018<sup>a</sup>)

Atualmente, o campus sede da UFJF conta com 20 unidades acadêmicas. Essas unidades são subdivididas em Institutos, Faculdades e o Colégio de Aplicação João XXIII. Desse modo, são disponibilizados 93 cursos de graduação, 71 cursos de especialização, 36 de mestrado e 17 de doutorado, 30 programas de residência médica, 26 programas de residência multiprofissional, além de cursos de Educação Básica (UFJF, 2018a).

A UFJF subdivide-se em reitorias (ANEXO 1) que, igualmente, são organizadas em órgãos suplementares. Assim sendo, sob os aspectos da GIC, complementa-se que

[...] as organizações têm basicamente 4 tipos de profissionais envolvidos em tarefas de gerenciamento de informações: 1) Bibliotecários ou documentalistas, que possuem geralmente domínio de conteúdos documentais e informações acerca dos especialistas; 2) Profissionais de Tecnologia da informação, que dominam as ferramentas de informações porém não se ocupam do conteúdo; 3) Funcionários administrativos, geralmente os próprios usuários da informação, que se consultam mutuamente; 4) Assistentes executivos, encarregados de trabalhos de buscas específicas de informação mediante instruções, porém sem nenhuma perícia ou treinamento no serviço informacional (MARTINS, 2014, p.56).

O campus avançado da UFJF localizado em Governador Valadares (UFJF/GV) foi inaugurado em novembro de 2012 (UFJF, 2012a). Conforme Almeida (2016) a construção do campus na cidade de Governador Valadares foi anexada ao plano de expansão e restauração da UFJF. Além disso, constata-se no documento de estruturação do Plano de Desenvolvimento

Institucional (PDI) 2015-2019 da UFJF que a criação do campus avançado ocorreu em cumprimento do dever institucional da UFJF (UFJF, 2012a)

[...] como definido em seu Estatuto, de ser fator de integração e de induzir o desenvolvimento regional e nacional, a UFJF criou no ano de 2012 o seu campus avançado em Governador Valadares (MG). O histórico da implantação do campus da Universidade Federal de Juiz de Fora na cidade de Governador Valadares remonta ao ano de 2010, quando a proposta de criação do campus foi apresentada ao Conselho Superior (CONSU) da universidade, que autorizou a continuidade das negociações 1 (UFJF, 2015a, p.10).

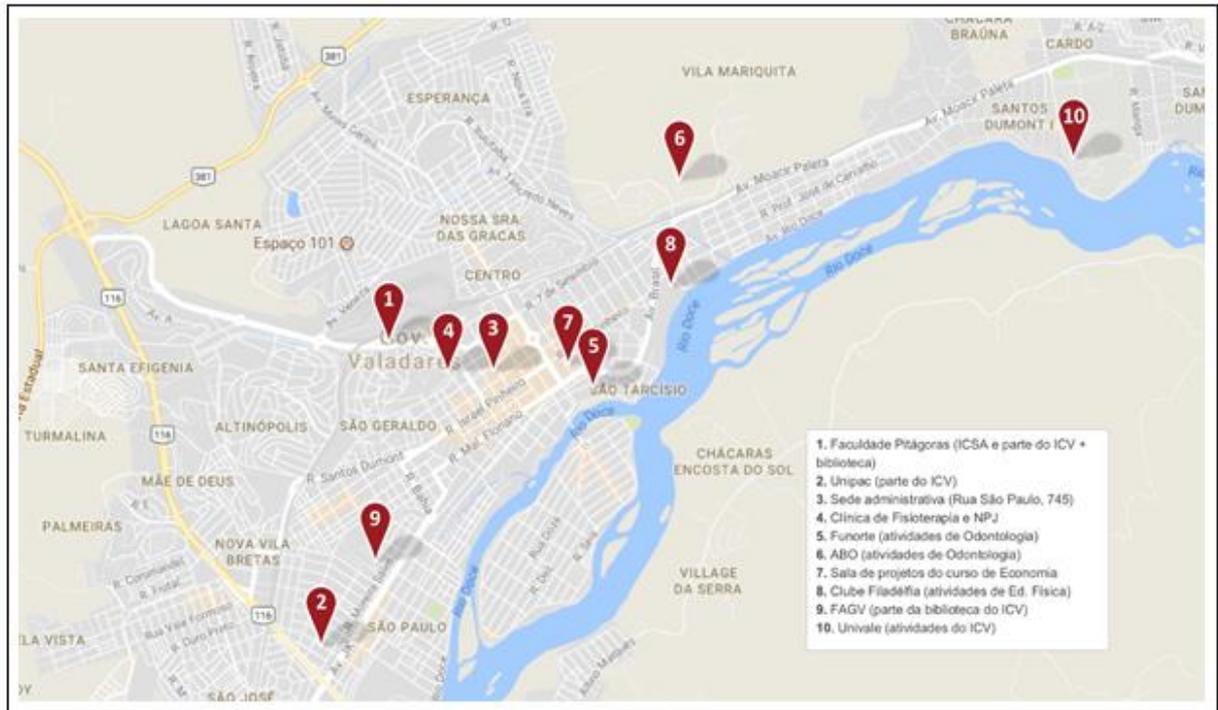
Atualmente, a UFJF/GV compreende dez cursos, sendo quatro na área de Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Direito) e seis relativos às Ciências da Vida (Medicina, Odontologia, Educação Física, Farmácia, Nutrição e Fisioterapia). Os órgãos administrativos da UFJF/GV abrangem a direção do *campus*, coordenações acadêmicas/setoriais, Institutos, além da Biblioteca (QUADRO 15).

#### QUADRO 15 - Órgãos administrativos da UFJF/GV

Órgãos administrativos UFJF/GV	
1	Diretoria do <i>campus</i> Governador Valadares
1.1	Vice -Diretoria do <i>Campus</i> Governador Valadares
1.1.1	Coordenação de Infraestrutura
1.1.2	Coordenação de Recursos Humanos
1.1.3	Coordenação Acadêmica
1.1.3.1	Bibliotecas UFJF/GV
1.1.4	Instituto de Ciências da Vida
1.1.4.2	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Fonte: UFJF, 2018a. Adaptado

A Biblioteca UFJF/GV, no campus avançado está subordinada, quanto aos aspectos técnicos, ao Centro de Difusão do Conhecimento (CDC). Esse, posiciona-se como o órgão responsável por coordenar os serviços e produtos informacionais das dezoito bibliotecas da Instituição (FIG. 11). De acordo com seus objetivos declarados, o CDC visa “[...] reunir, organizar e difundir a informação documental necessária ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade” (UFJF, 2018b. *online*).

**FIGURA 11 - Unidades da UFJF em Governador Valadares**

Fonte: UFJF, 2018a. *Online*.

Quanto à sua estrutura, o CDC vincula-se à Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) em seu quadro gerencial, contempla uma coordenação e três gerências que se aplicam no campus sede e no campus avançado (QUADRO 16). A PROPLAN é responsável por “ações vinculadas à manutenção das atividades administrativas da UFJF, além de planejar e coordenar a execução, controle e prestação de contas referentes a seu orçamento, finanças e patrimônio” (UFJF, 2018c. *online*).

Entre as bibliotecas subsidiadas pelo CDC, estão as duas bibliotecas setoriais da UFJF/GV, quais sejam: a Biblioteca Centro UFJF/GV, que atende todos os cursos da UFJF/GV e a Biblioteca Vila Bretas que por sua vez, atende os cursos da área da saúde (ANEXO 2). Assim como todos os demais setores da UFJF/GV, ambas as bibliotecas compartilham a infraestrutura com instituições de ensino privadas.

**QUADRO 16 - Quadro administrativo do CDC**

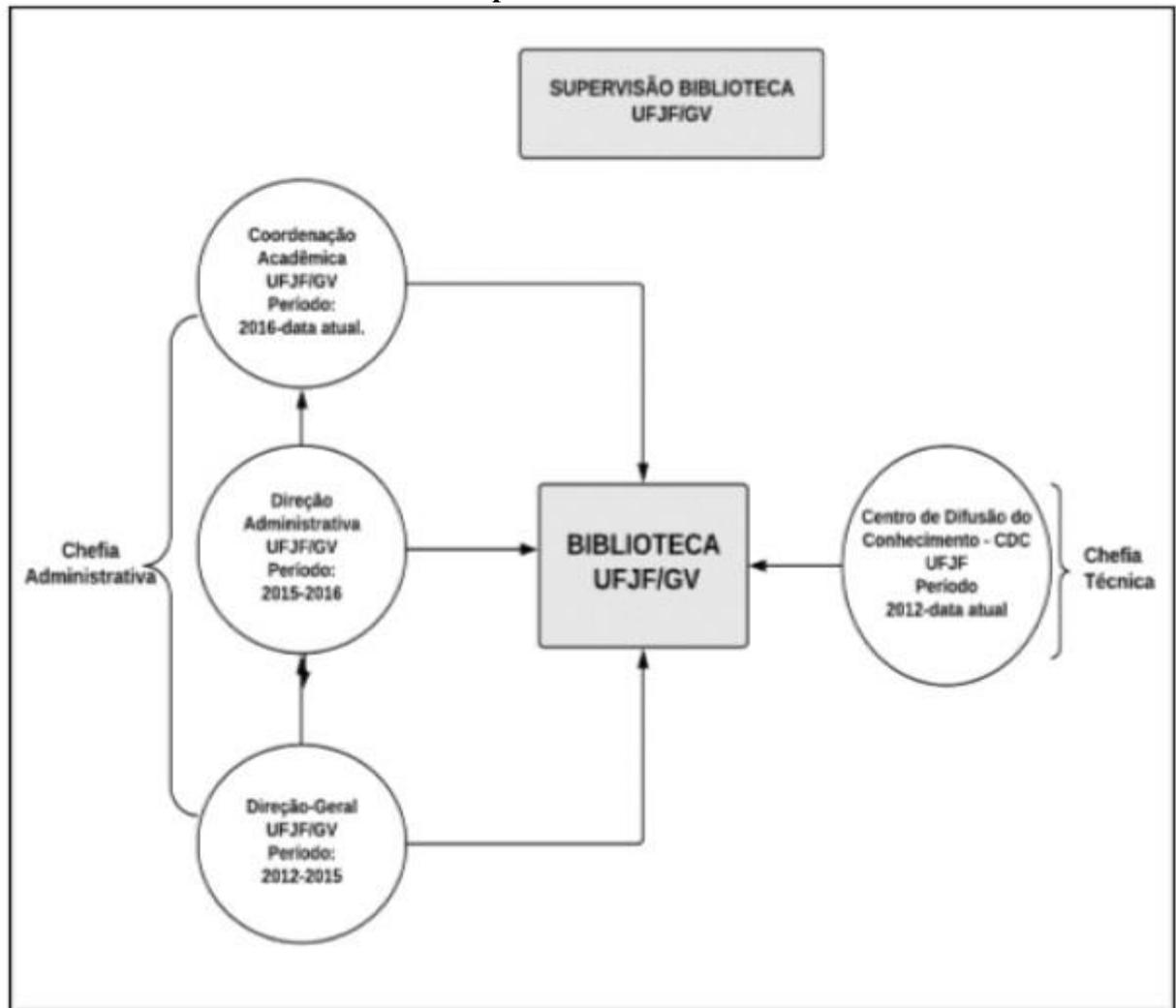
<b>Órgãos</b>	<b>Representantes</b>
Reitoria	Reitor e Vice-Reitor.
Pró-Reitoria Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN).	Pró-Reitores.
Coordenação CDC.	Coordenador Geral CDC.
Gerência.	Gerente de Acervo.
Gerência.	Gerente de Atendimento ao usuário.
Gerência.	Gerente de Referência e Comunicação.
Gerência.	Gerente Biblioteca UFJF/GV.
Bibliotecário.	Bibliotecários das Unidades de UFJF e UFJF/GV.

Fonte: UFJF, 2018b. Adaptado

A Biblioteca UFJF/GV desenvolve suas atividades de modo simultâneo com instituições de ensino privado. Não consta outro caso semelhante entre Universidades Federais no Brasil, de acordo com pesquisa realizada no site do Ministério da Educação (MEC, 2018). Para os objetivos desse trabalho, a denominação Biblioteca UFJF/GV abrange ambas as unidades, haja vista que os produtos e serviços desenvolvidos e disseminados são os mesmos para ambas as bibliotecas.

As questões técnicas e processuais da Biblioteca UFJF/GV estão subordinadas ao CDC (FIG. 12). Quanto aos aspectos hierárquicos, destaca-se que a supervisão administrativa da Biblioteca UFJF/GV, desde sua criação, sofreu alternancias em seus perfis de atuação. Inicialmente, alinhava-se ao perfil de subordinação executivo da Direção-Geral e Administrativa. Atualmente, remete-se ao perfil preceptor da Coordenação Acadêmica tal interação com o corpo docente, o que, possivelmente, auxiliou na autonomia dos seus bibliotecários ante aos produtos e serviços da Biblioteca UFJF/GV (UC5).

**FIGURA 12 - Supervisão da Biblioteca UFJF/GV**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Compreende-se nessa pesquisa que o conhecimento é o resultado da interação do sujeito com o seu meio social, assim como o coletivismo induzido e a informação estruturada é o elemento criador da informação gerencial nas organizações. Desse modo, o exercício de gestão implica na administração de esforços em benefício de um ciclo informacional eficiente e eficaz.

Por conseguinte, percepções sobre os ativos informacionais tangíveis direcionam-se aos seus respectivos fluxos atitudinais de obtenção, organização, tratamento, compartilhamento dessa informação estruturada (SANTOS e VALENTIM, 2014). O estudo acurado das relações que permeiam o universo em que se insere a Biblioteca UFJF/GV culminou na extração de cinco grandes unidades de contexto (UC) derivados dos indicativos de GIC, as quais permitiram inferir os processos que impactaram diretamente no desenvolvimento de produtos e serviços da Biblioteca UFJF/GV.

Essas unidades de contexto estabelecem-se como “Adoção de gestão estratégica”; “Definição de lideranças setoriais”; “Articulação de gestão da informação”; “Aperfeiçoamento das competências individuais dos agentes organizacionais” e “Expansão da gestão do conteúdo” (QUADRO 17). Outrossim, esses indicadores foram correlacionados aos suportes de GIC e seus respectivos processos em uma disposição lógica e cronológica dos fatos.

**QUADRO 17 - Suportes e processos de GIC na UFJF/GV**

CATEGORIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GIC	Unidades de contexto (UC)	Suportes GIC	Processos de GIC
	UC1) Adoção de gestão estratégica.	Identificação das necessidades informacionais e seus impactos na cultura gerencial organizacional.	Planejamento estratégico e normatização de rotinas e critérios para processos administrativos.
	UC2) Definição de lideranças setoriais.	Indução à visão organizacional compartilhada e identificação, conscientização e compreensão dos colaboradores.	Indução e pertinência da informação gerencial à estrutura organizacional e atendimento às demandas e necessidades dos usuários.
	UC3) Articulação de gestão da informação.	Organização centrada na estrutura organizacional; organização centrada nos processos e sistemas.	Resolução de problemas e foco nas ferramentas tecnológicas e criação de comunidades de boas práticas e times de conhecimento.
	UC4) Aperfeiçoamento das competências individuais dos agentes organizacionais.	Capacidade de aprendizado; promoção integrada da aprendizagem e organização da informação centrada nas pessoas.	Internalização do conhecimento; socialização e externalização do conhecimento e ato educativo.
	C5) Expansão de gestão do conteúdo.	Formalização de Registros e documentos; avaliação do conhecimento existente ante a demandas e necessidades futuras e implantação de uma memória organizacional.	Obtenção, tratamento e armazenamento da informação; atualização e disponibilização para acesso da informação; interpretação e análise da informação; ato educativo e criação de repositórios institucionais.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

#### 4.1 Adoção de gestão estratégica (UC1)

Sob uma perspectiva estratégica, no âmbito da biblioteca universitária do *campus* avançado, depreende-se que a criação da UFJF/GV não se derivou de um planejamento minucioso e delimitado. De acordo com Oliveira (2004) a presença de um conjunto integrado de cronogramas de ações e compromissos é competência essencial ao planejamento estratégico. Essa constatação valida-se pela baixa incidência de registros e elementos norteadores inerentes

ao planejamento estratégico à médio e longo prazo dedicado à Biblioteca UFJF/GV (QUADRO 18).

**QUADRO 18 - Indicadores de “Adoção de gestão estratégica (UC1)”**

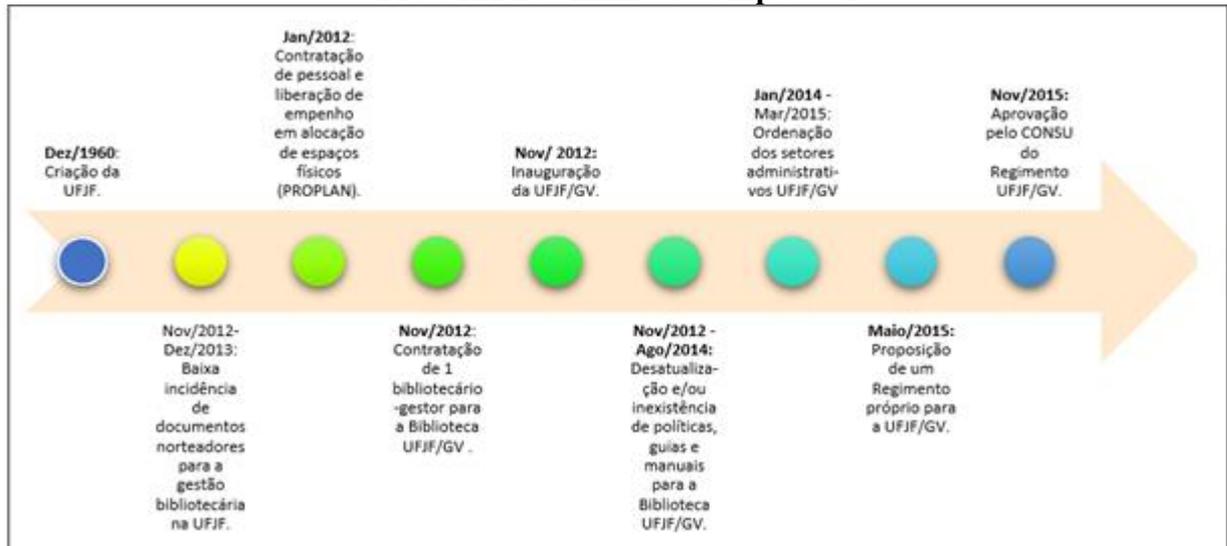
Necessidade de Informação	Indicadores de Gestão da Informação (GI)	Indicadores de Gestão do Conhecimentos (GC)	Parâmetros da GIC na Biblioteca UFJF/GV
	Percepção das necessidades de informação e de criação de normas e registros para ação gerencial.	Constatação de incentivo à socialização do conhecimento por meio de encontros entre membros da comunidade acadêmica.	Baixa articulação dos fluxos comunicacionais entre a Biblioteca UFJF/GV e o CDC e dos seus instrumentos de trabalho e  baixa incidência de registros do exercício bibliotecário na Biblioteca UFJF/GV.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Sendo assim, sob a ótica do campus avançado, a partir de 2012 a contratação de pessoal e o empenho em alocação de espaços físicos ficaram a cargo do órgão PROPLAN, lotado no *campus* sede (FIG 13). Por conseguinte, designou-se um bibliotecário para as funções técnicas e gerenciais das duas unidades informacionais da UFJF/GV. Os registros presentes na Biblioteca UFJF/GV e no CDC nesse período de novembro de 2012 até agosto de 2014 são escassos e esparsos.

Tal limitação de dados reflete-se na ausência de instrumentos direcionados à administração da Biblioteca UFJF/GV e de registros de intercâmbios/treinamento entre o bibliotecário da UFJF/GV e as equipes de trabalho das bibliotecas do CDC. Sob a ótica de Nonaka e Takeuchi (1997), essa carência denota baixa socialização da informação e do conhecimento entre os campi.

FIGURA 13 - Linha do tempo UC1

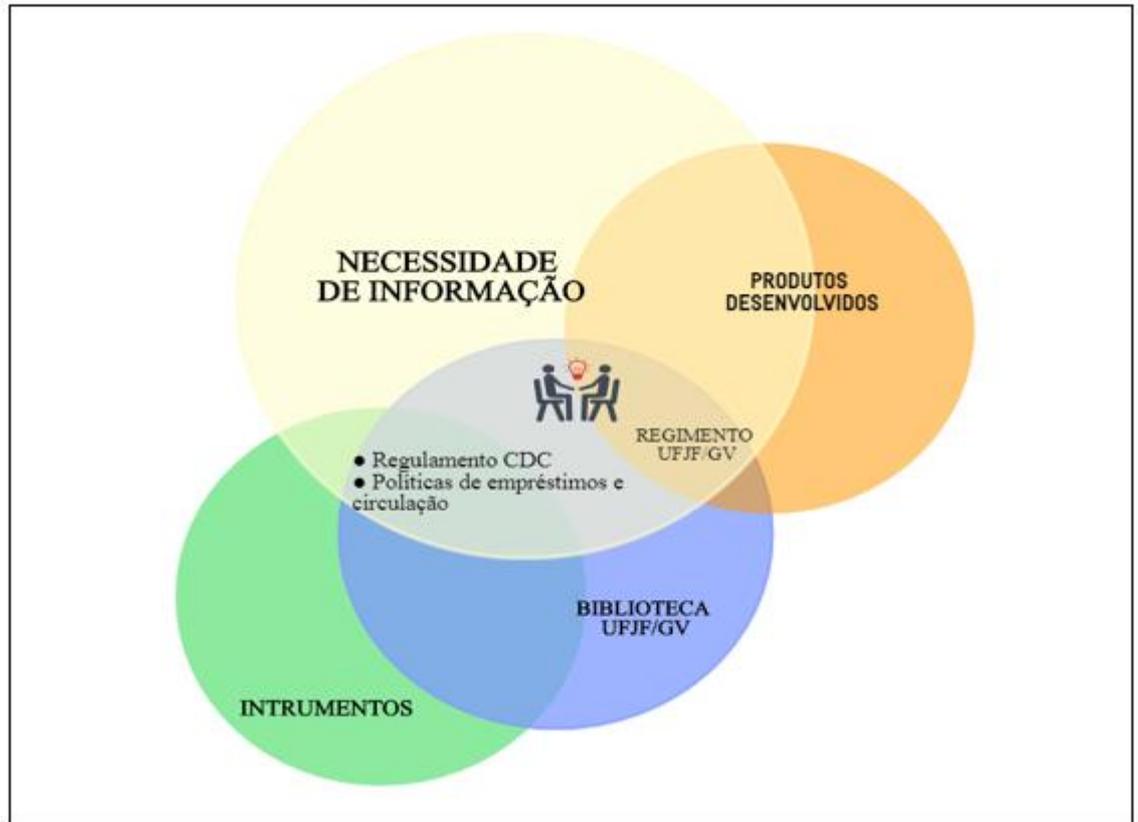


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Caracterizadas a baixa articulação de fluxos comunicacionais contínuos entre a Biblioteca UFJF/GV e seu órgão coordenador hierárquico, o CDC, dá-se início à identificação pormenorizada da necessidade de informação organizacional. Sobre isso, Choo (2003) acrescenta que o reconhecimento e a identificação das necessidades de informação geram aos sujeitos informacionais aumento da insegurança para o desempenho das suas atividades. Nesse contexto, outro aspecto de destaque extraído nesse período inicial (anos 2012 e 2013) refere-se à desatualização (em alguns casos, até inexistência) de políticas e manuais pertencentes às bibliotecas UFJF.

De acordo com Almeida (2005), a revisão de políticas, manuais e demais documentos norteadores de uma biblioteca, deve ser realizada de modo contínuo para manutenção da excelência. Sobre isso, acrescenta-se que, nesse período inicial do campus avançado (anos de 2012 e 2013), em nenhum daqueles documentos guias incluiu-se qualquer menção à Biblioteca UFJF/GV ou aos seus agentes organizacionais.

Entende-se que a assimilação da comunicação registrada é um condutor da informação organizacional e, portanto, um saneador de possíveis lacunas de conhecimento. Como discutido por Araújo (2009), quanto mais opções de respostas a problemas, maior torna-se seu valor informativo agregado. Logo, a defasagem informacional apresentada aponta certo distanciamento entre as atividades de gestão do CDC e as da Biblioteca UFJF/GV. Contudo, gradativamente, nota-se um incremento na percepção das necessidades informacionais de determinados órgãos da UFJF/GV, incluindo, com destaque, sua biblioteca (FIG. 14).

**FIGURA 14 - Conjunto Necessidade de informação (UC1)**

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

De forma auxiliar, motivada por pressões da comunidade acadêmica (TAE's, Discentes e Docentes), a Reitoria da UFJF lançou, em maio de 2015, propostas para um Regimento que abrangesse demandas particularidades da UFJF/GV (UFJF, 2015b). Essa prescrição foi aprovada pelo CONSU (Conselho Superior), órgão máximo de deliberação interna da Universidade Federal de Juiz de Fora, por meio da Resolução nº 35 de novembro de 2015 (UFJF, 2015c).

Tais medidas vão ao encontro dos trabalhos de Choo (2003) e Davenport (1998) ao concordarem sobre a importância da participação da alta administração sobre os processos organizacionais de GIC. Diante disso, considera-se a construção do Regimento UFJF/GV como o primeiro passo consciente em relação à introdução de uma GIC no campus avançado.

Nesse contexto, entende-se que o desafio da UFJF e de suas bibliotecas universitárias, consistia, portanto, em usufruir dos conhecimentos gerados pelos seus órgãos gerenciais da informação e do conhecimento para coletar, tratar, armazenar, distribuir e utilizar as informações em benefício das estratégias da organização. Em vista disso, infere-se que, apesar da existência de órgãos institucionais desenvolvedores de atividades direcionadas à GIC, estes desempenhavam suas ações de forma isoladas e independentes (QUADRO 19).

**QUADRO 19 - Integração entre os Órgãos da UFJF e a GIC**

<b>SIGLA</b>	<b>PRÓ-REITORIAS</b>	<b>ÓRGÃOS</b>	<b>ATIVIDADES GIC</b>
PROGPI	Pró-Reitoria Adjunta de pesquisa e  Pró-Reitoria Adjunta e Pós-Graduação.	Editora da UFJF e Centro Regional de Transferência de Tecnologia.	Conciliar as atividades de pesquisa pós-graduação para execução das ações dos setores e  Gestão de Políticas e Inovações da UFJF
PRORH	Pró-Reitoria Adjunta de Recursos Humanos.	Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAB);  Coordenação de Pessoas (CCDP);  Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP);  Centro Regional de Transferência de Tecnologia (CRITT) e  Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-estar (COSSB).	Seleção e análise de progressão na carreira;  Capacitação e desenvolvimento dos sujeitos organizacionais;  Inserção do servidor no ambiente Institucional;  Gestão de políticas de inovações da UFJF e  Saúde e bem-estar do servidor.
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamentos e Finança.	Centro de Difusão do Conhecimento (CDC) e  Centro Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO).	Gestão das Bibliotecas e disseminação do conhecimento acadêmico.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A organização do conhecimento, sob o viés gerencial, adquire relevância quando se utilizam mecanismos culturais e administrativos de modo contínuo. Conforme Choo (2011), entre esses meios, incluem-se regras, rotinas e sistemas compatíveis com os principais valores e premissas da organização. Ainda segundo o autor, a “criação de conhecimento precisa ser mantida num ambiente social e cultural favorável” (CHOO, 2003, p. 222). Desse modo, o propósito organizacional identificado para construção do conhecimento (QUADRO 20) orienta-se pela “visão clara do tipo de conhecimento que será mais valioso para realizar os propósitos da organização” (CHOO, 2003, p. 222).

**QUADRO 20 - Contexto organizacional da GIC (UC1)**

ADOÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA GIC				
	Processo representativo	Dimensão situacional – temporal (ano)	Impacto	Agentes organizacionais envolvidos	Construção de conhecimento (CHOO)
	Definição de responsabilidades.	Criação do campus GV – (nov./2012).	Início de um projeto estratégico Biblioteca Centro.	PROPLAN (UFJF).	Propósito organizacional.
	Políticas Bibliotecárias	Início das atividades da UFJF/GV - (nov./2012).	Ausência descritiva de processos representativos.	CDC (UFJF) e Bibliotecário (UFJF/GV).	Solução compartilhada de problemas.
Criação de Regimento UFJF/GV	Ordenação dos setores - (2014 e 2015)	Socialização e ampliação da disponibilidade da informação.	Comunidade acadêmica e alta administração (UFJF).	Solução compartilhada de problemas.	

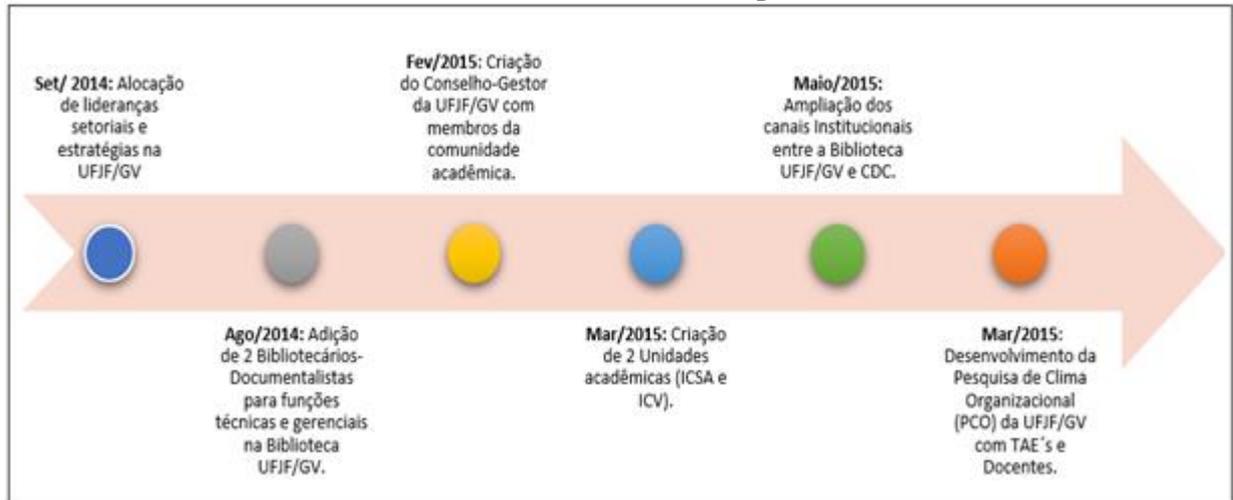
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Ainda no contexto construtivo do conhecimento, de acordo com Choo (2003), a expressão “solução compartilhada de problemas” adotada para o indicador da UC1, caracteriza-se pela identificação e indução às atividades construtoras de conhecimentos e que sejam capazes de fortalecer suas capacidades mais importantes. Dessa forma, possibilita-se que as mesmas se desenvolvam com o tempo. Assim sendo, no período de criação da UFJF/GV, tal contexto estrutural apresentava-se ainda incipiente, porém, promissor quanto às iniciativas que articulam-se com a gestão estratégica (documentos regimentais e alocação de responsabilidades).

#### 4.2 Definição de lideranças setoriais (UC2)

Após a criação do Regimento da UFJF/GV, foram estabelecidos critérios pela alta administração da UFJF para o desenvolvimento de lideranças setoriais e estratégicas no *campus* avançado. Esse aparelhamento deu-se por meio da alocação de lideranças setoriais na UFJF/GV. Antes disso, detecta-se, em diversos órgãos do *campus*, tomadas de decisão não formalizadas no plano tático. (FIG 15).

FIGURA 15 - Linha do tempo UC2



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Desse modo, inicialmente, criou-se para a UFJF/GV uma base composta por um Conselho Gestor e duas Unidades Acadêmicas (QUADRO 21). Essas lideranças, em conjunto com a Direção-Geral do *campus* avançado, foram responsáveis por coordenar e fiscalizar as atividades administrativas da UFJF/GV (UFJF, 2015a, 2015b, 2015c).

QUADRO 21 - Indicadores de “Definição de lideranças setoriais (UC2)”

	Indicadores de Gestão da Informação (GI)	Indicadores de Gestão do Conhecimentos (GC)	Parâmetros da GIC na Biblioteca UFJF/GV
Necessidade de Informação	Estruturação de mecanismos de acesso à informação.	Introdução de norteadores estratégicos voltados à visão e realidade do <i>campus</i> avançado.	Identificação das demandas informacionais do usuário interno e externo (relatórios automatizados).
	Planejamento do ciclo de vida da informação gerencial universitária	Articulação à uma estruturação do conhecimento e definição de lideranças setoriais.	Aplicação dos módulos de gestão bibliotecária automatizada (SIGA) e ampliação do aporte ao controle bibliográfico e das fontes de informação.
	Indução ao compartilhamento de informações em benefício dos processos decisórios entre setores.	Ampliação da socialização dos conhecimentos dos sujeitos organizacionais por meio da ampliação de encontros e compartilhamentos de experiências.	Indução ao intercâmbio do conhecimento por meio de encontros intercâmpis e aproximação da Biblioteca UFJF/GV com a alta administração (Reitoria) e coordenação do CDC e seus gerentes.

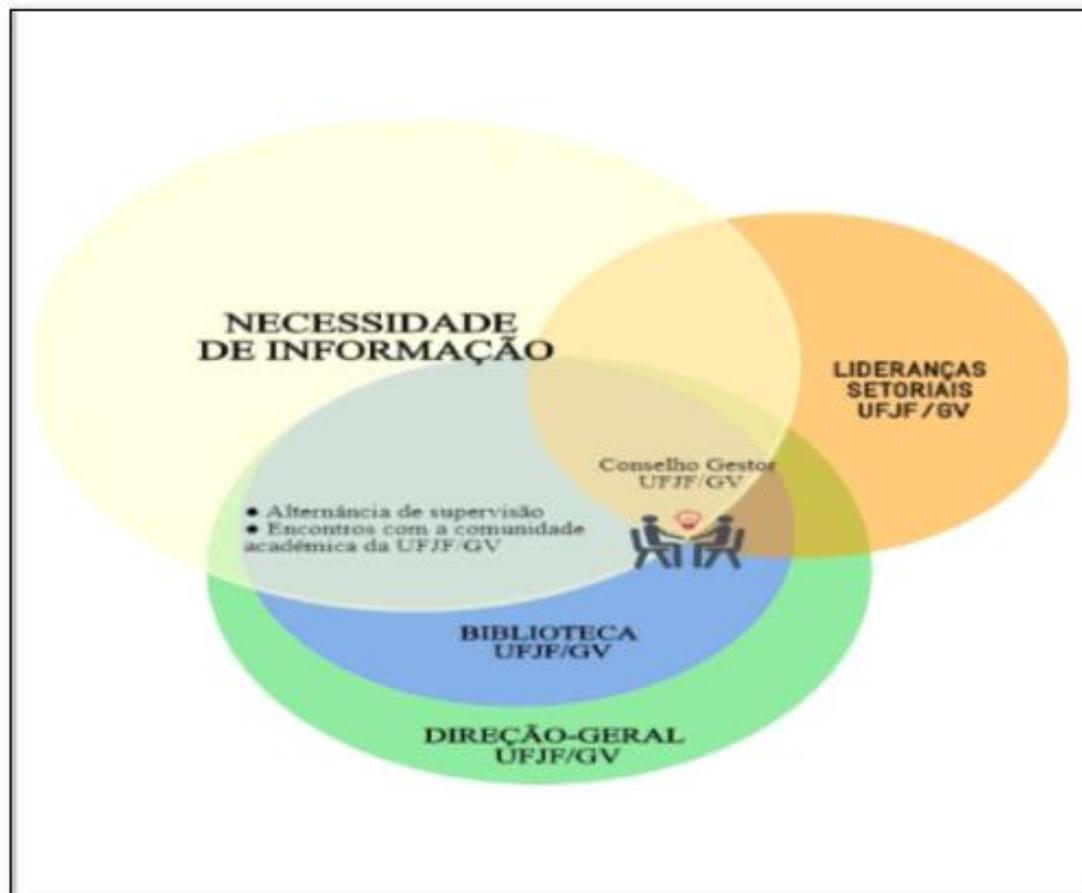
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A representação de grupos diferentes em discussões voltadas ao benefício mútuo, posiciona-se como um qualificado recurso promotor da socialização do conhecimento

organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Nesse ínterim, a criação do Conselho Gestor da UFJF/GV com representantes da comunidade acadêmica solidifica esse aspecto coletivista (FIG.14). O referido Conselho Gestor, com regime interno aprovado em março de 2015 ((UFJF, 2015a, 2015b, 2015c), possui caráter consultivo e deliberativo sobre as demandas que impactavam a rotina organizacional, em sua maioria, relacionadas aos aspectos de infraestrutura da UFJF/GV (UFJF, 2015d).

O entendimento do ambiente organizacional por meio da participação direta de seus sujeitos é descrito como elemento fundamental às práticas de GIC (CHOO, 2003). O aspecto denominado “atrito criativo” concatena com a essência de inovação organizacional (FIG. 16). A divergência de pensamentos intelectuais (não pessoais) é promotor de questionamentos que impactam o ambiente criativo da informação e do conhecimento (ALVARENGA NETO, 2008).

**FIGURA 16 - Conjunto Necessidade de Informação (UC2)**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Sob essa perspectiva interativa, no âmbito da Biblioteca UFJF/GV, sua gestão estava à margem das decisões tomadas no *campus* sede. Essa exclusão de representantes bibliotecários do *campus* avançado em decisões de grande impacto sobre suas atividades é verificada por meio

das atas de reuniões entre bibliotecários do sistema de bibliotecas do CDC, em Juiz de Fora (UFJF, 2016a).

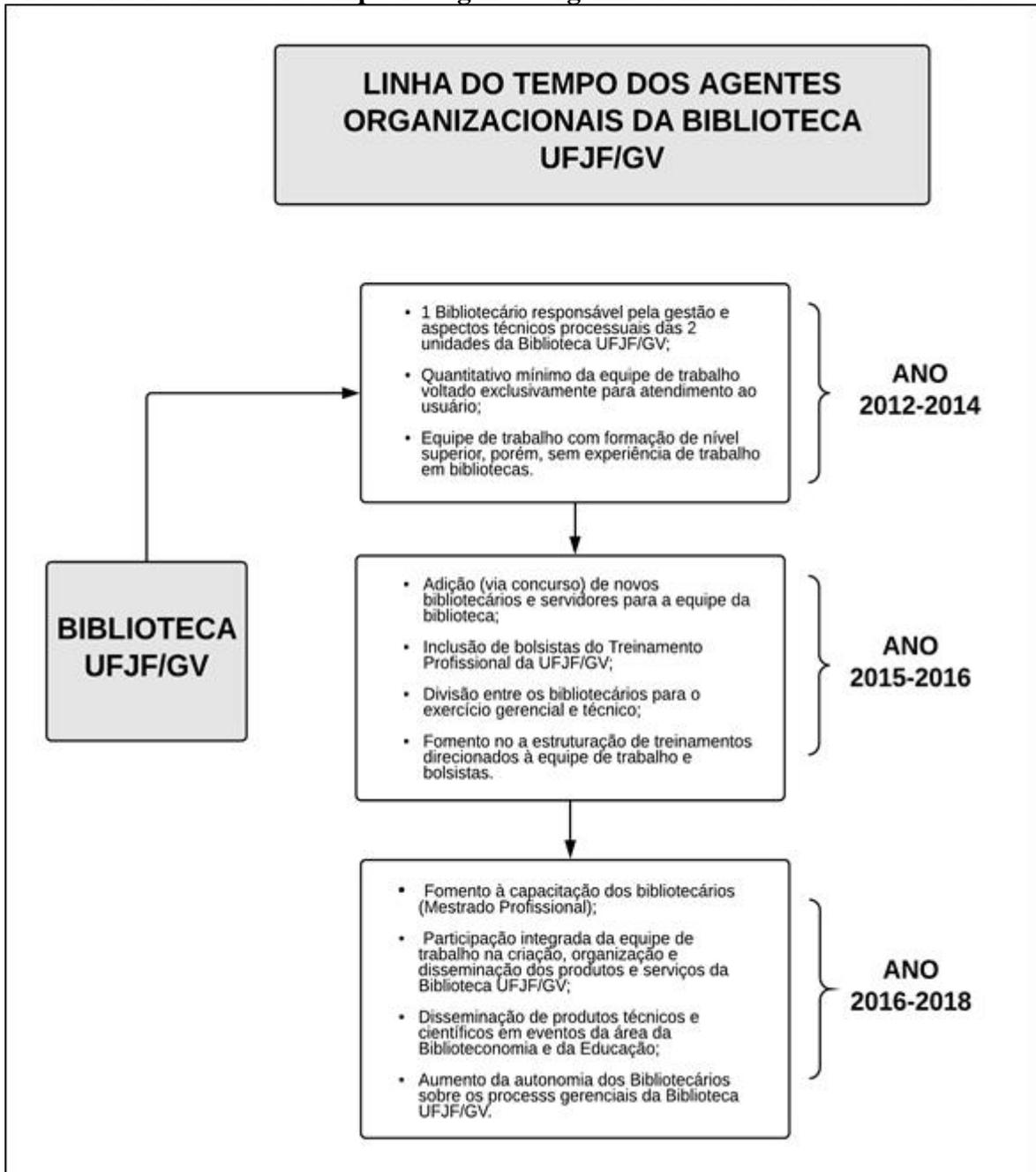
Partindo do pressuposto de que a informação somente adquire sentido quando pertencente a algum usuário em uma determinada conjuntura (GARCIA e VALENTIM, 2014), tal postura gerencial desvaloriza o papel do agente bibliotecário em relação ao seu próprio espaço de trabalho. Uma possibilidade plausível para essa desagregação remonta aos esforços gerenciais desacompanhados da Biblioteca. Nesse contexto, a atuação gerencial bibliotecária, como dito anteriormente, desde a criação do campus, fora direcionada à figura única do bibliotecário. Compreende-se, porém, que seus esforços, apesar de contínuos, eram isolados (UFJF, 2014A, 2014b).

Não obstante a isso, percebe-se uma mudança nas dinâmicas gerenciais e produtivas no ambiente da Biblioteca UFJF/GV a partir do segundo semestre de 2014, período de adição de novos elementos à equipe da Biblioteca UFJF/GV. Os processos orientados pelas ações dos agentes organizacionais criam estruturas próprias de significado em seu entorno UFJF/GV (FIG. 15). Desse modo, as “[...] pessoas podem criar significado para justificar atos visíveis, deliberados e irreversíveis, ou para explicar ações empreendidas para induzir mudanças no ambiente (CHOO, 2003, p.22).

O indicativo “inovação como sistemas sociais” identificado na construção de conhecimento da UFJF/GV corresponde às ações e participações da organização sobre o meio ambiente decisório (CHOO, 2003). Nesse sentido, as alterações do ambiente organizacional impactam o sujeito organizacional e suas respectivas tomadas de decisão. Entre as ações concernentes ao caráter transformador do ambiente da Biblioteca UFJF/GV, um indicador de destaque remete ao uso dos canais institucionais de comunicação intercampi.

Nesse seguimento, por iniciativa dos bibliotecários da UFJF/GV (UFJF, 2015e), na segunda metade de 2015, foi solicitada formalmente à Direção-Geral do campus avançado a ampliação dos canais comunicativos da instituição entre a Biblioteca UFJF/GV e o CDC. Os propósitos dessa aproximação, de acordo com os próprios bibliotecários, era a participação “mais ativa dos Bibliotecários da UFJF/GV diante dos processos decisórios biblioteconômicos como um todo e nas diretrizes particulares de um campus avançado” (UFJF, 2015e, *online*). Retira-se daí o indicativo construtivo de novos conhecimentos organizacionais.

**FIGURA 17 - Linha do tempo dos agentes organizacionais da Biblioteca UFJF/GV**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Os indicadores de GIC referentes às lideranças setoriais na UFJF/GV consubstanciam em práticas de intermediação da informação gerencial entre os órgãos do *campus* avançado. Essas intervenções influenciam as tomadas de decisões de todos os setores ao arbitrarem a decisão de um grupo mais ou menos atraente para outro agrupamento (QUADRO 22). Nessa sequência, tais práticas, no âmbito da Biblioteca UFJF/GV, foram acompanhadas de atitudes que almejavam o desempenho bibliotecário mais significativo e maior flexibilidade quanto ao acesso à informação.

**QUADRO 22 - Contexto organizacional da GIC (UC2)**

DEFINIÇÃO DE LIDERANÇAS SETORIAIS	CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA GIC				
	Processo representativo	Dimensão situacional – temporal (ano)	Impacto	Agentes organizacionais envolvidos	Construção do conhecimento (CHOO)
	Criação do Conselho Gestor	Ordenação dos setores - (2014 - 2015)	Processo representativo e Tomada de decisão formalizada	Comunidade acadêmica.	Inovações como sistemas sociais.
	Determinação de lideranças setoriais	Ordenação dos setores - (2014 - 2015)	Compartilhamento do conhecimento tácito e Tomada de decisão formalizada.	Gerentes UFJF/GV.	Crítérios para avaliação de novos conhecimentos
	Incorporação de bibliotecários gestores	Equipe da Biblioteca UFJF/GV - (2014).	Entendimento do ambiente organizacional	Bibliotecários UFJF/GV	Propósito organizacional e Construção de novos conhecimentos.
Inexistência de participação Biblioteca UFJF/GV em processos decisórios do CDC.	Ordenação dos setores - (2014 - 2015)	Processos representativos e entendimento do ambiente organizacional	Bibliotecário UFJF/GV e CDC.	Ausência de solução compartilhada de conhecimento.	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Entre 12 e 15 de janeiro do ano de 2016, coordenado pelo Setor de Planejamento da UFJF/GV, foi desenvolvido a *Pesquisa de Clima Organizacional* (PCO) da UFJF/GV. Essa pesquisa englobou Docentes e TAE's de todos os setores do campus avançado e contou com a participação de 81 dos 159 TAE's existentes naquele período no *campus* avançado. De acordo com o PCO, os motivos para sua realização referem-se aos

“[...] fatores que impactam na satisfação dos TAE's; gerar informações importantes para análise das lideranças administrativas no campus; gerar informações importantes para o desenvolvimento das atividades de alguns setores; trazer informações e opiniões que possibilitem melhor foco das ações administrativas (UFJF, 2016b p. 3).

Os resultados descritos no PCO indicam que 93% dos TAE's encontravam-se satisfeitos em desenvolver suas atividades de trabalho na UFJF/GV. Os principais fatores que explicam tal satisfação, segundo a Pesquisa de Clima Organizacional (UFJF, 2016b, p.4), remete ao comprometimento da instituição em oportunizar o desenvolvimento e crescimento profissional (QUADRO 23).

**QUADRO 23 - Fatores de satisfação dos TAE's com o superior hierárquico na UFJF/GV**

Fatores positivos do relacionamento dos TAE's da UFJF/GV com o seu superior hierárquico.	Fatores a serem melhorados no relacionamento dos TAE's da UFJF/GV com o seu superior hierárquico.
Estímulo ao trabalho em equipe, às informações necessárias para execução do trabalho e respeito ao profissional.	Retorno ( <i>feedback</i> ) quanto às atividades desempenhadas pelos TAE's.
Relacionamento baseado na abertura entre a equipe de trabalho e o superior hierárquico.	Retorno ( <i>feedback</i> ) quanto aos fatos importantes que acontecem na UFJF.

Fonte: UFJF, 2016b. Adaptado.

Quanto ao fluxo de informações, decisões e planos da UFJF/GV, os resultados do PCO apontam baixo grau de satisfação entre os TAE's. Nesse seguimento, as principais formas pelas quais os agentes organizacionais recebem as informações administrativas que deseja e/ou precisa saber são por e-mails institucionais, o superior imediato e “conversas no corredor”. A partir desses dados, o relatório sugere para ações futuras a ampliação do uso do e-mail para divulgação do que ocorre e o que se decide na UFJF/GV, o incremento do uso da chefia como canal de comunicação e apresentação dos planos da UFJF/GV (UFJF, 2016b)).

A comunicação intersetorial também foi analisada no PCO e apresentou a Biblioteca UFJF/GV como um dos setores a serem melhorados nesse quesito. Essa necessidade de melhoria aplica-se, em especial, com relação ao corpo docente e o setor de Infraestrutura da UFJF/GV. De acordo com o PCO “[...] professores estão precariamente informados sobre as decisões e os planos, sendo preciso criar um fluxo de informações intersetorial adequado” (UFJF, 2016b, p.6). De modo complementar, a pesquisa assinala que o relacionamento entre os TAE's e o clima de trabalho é considerado, pela maioria dos indivíduos ouvidos, como excelente (PCO, 2016).

Quanto as condições de trabalho, os resultados revelam que a Biblioteca UFJF/GV estava entre os piores setores no *campus* avançado. (UFJFb, 2016, p. 12). Sobre isso, destaca-se que a Biblioteca UFJF/GV era o único setor da UFJF/GV cujo espaço era compartilhado simultaneamente com a instituição compartilhada. Consequentemente, o espaço para o desempenho das atividades posicionou-se como a questão mais problemática na Biblioteca UFJF/GV (TAB. 1).

**Tabela 1 - Fatores de insatisfação dos TAE's relacionados às condições de trabalho**

Condições de trabalho na Biblioteca UFJF/GV	
Condições	% de insatisfação
Espaço	73%
Temperatura	72%
Mobiliário	62%
Equipamentos	52%

Fonte: UFJF, 2016b. Adaptado.

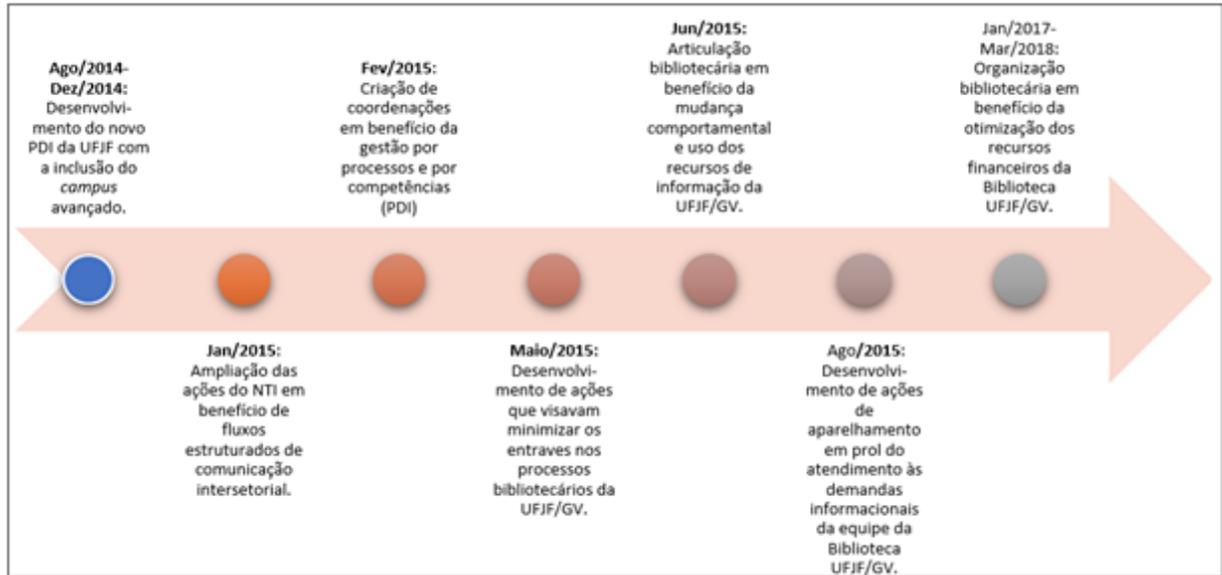
Depreende-se que os resultados do PCO, em conjunto dos demais processos representativos do *campus* avançado, foram preponderantes para as etapas subsequentes. Sob a perspectiva da Biblioteca UFJF/GV, os resultados divulgados impactaram, entre outros, os aspectos gerenciais da informação estruturada e da comunicação intersetorial. Depreende-se da comunicação bibliotecária naquele período (UFJF, 2016c) uma mobilização em benefício de ações de criação e transformação dos produtos e serviços da Biblioteca UFJF/GV que minimizassem essa questão do espaço compartilhado.

#### 4.3 Articulação de gestão da informação (UC3)

Designadas as lideranças setoriais de gestão no campus avançado, o estágio subsequente diagnosticado na análise documental foi o estabelecimento de uma coordenação sistêmica dirigida à gestão da informação estruturada. Segundo Alvarenga Neto (2008), os padrões de processamento dentro da organização fornecem os princípios orientadores à aquisição da informação. Desse modo, compreende-se que o objetivo essencial da gestão da informação é o aproveitamento de todos os recursos e suas respectivas capacidades informacionais (FIG. 18).

Dito isso, entende-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consolida-se como um dos principais instrumentos na administração universitárias. O PDI consiste em um documento definidor de metas e objetivos abrangendo um período de cinco anos, contemplando o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES (UFJF, 2015e). Durante a pesquisa, constatou-se divergências de dados entre os documentos avaliados pois, em alguns casos, menciona-se o período de “2015-2019”, em outros, “2016-2020”. Diante disso, com base nos documentos do Conselho Superior, padronizou-se nesta investigação o período de 2015-2019.

FIGURA 18 - Linha do tempo UC3



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O PDI UFJF aplicável aos anos de 2015 até 2019, determina a criação de coordenações em benefício da gestão informacional da UFJF, baseadas em gestões: de processos e de competências. A gestão por processos na UFJF almeja o mapeamento e a modelagem dos processos organizacionais no intuito de “[...] imprimir mais eficiência e eficácia à instituição e como forma de perpetuar o conhecimento na organização” (UFJF, 2015f, *online*) Nesse contexto, o processo de gestão da informação da UFJF assemelha-se aos pressupostos de Davenport (1998), pois fundamenta-se na sistematização formalizada e explicitada de seus canais de comunicação (QUADRO 24).

QUADRO 24 - Indicadores de “Articulação da Gestão da Informação” (UC3)

	Indicadores de Gestão da Informação (GI)	Indicadores de Gestão do Conhecimentos (GC)	Parâmetros da GIC na Biblioteca UFJF/GV
Busca de informação	Criação de coordenações em benefício da gestão por processos e por competências.	Identificação dos entraves nos processos organizacionais;  Integração entre os sujeitos organizacionais e os produtos e serviços;  Indução à encontros periódicos entre as equipes de trabalho.	Mapeamento dos processos da Biblioteca UFJF/GV;  captação dos conhecimentos individuais e experiências pregressas dos sujeitos organizacionais.
	Fortalecimento dos mecanismos de controle sobre a integridade e confiabilidade do sistema informacional automatizado.	Aquisição e avaliação de capital intelectual dos sujeitos organizacionais;  avaliação e mensuração do desempenho da organização.	Estruturação dos fluxos de comunicação intersetorial (Biblioteca UFJF/GV e coordenações acadêmicas).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Assim sendo, o CGCO, por intermédio do desenvolvimento de uma central de serviços, liderada pelo setor de Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), busca simplificar e otimizar as atividades organizacionais e a comunicação com os sujeitos organizacionais da UFJF (UFJF, 2018d). Sob o panorama do campus avançado, entre outras atividades, o NTI visa identificar as demandas por novos serviços e implementá-los, buscando desenvolver e manter soluções tecnológicas (QUADRO 25). Esse núcleo é o responsável por facilitar o acesso e o uso das informações institucionais ao corpo administrativo e acadêmico. (UFJF, 2018d).

#### **QUADRO 25 - Atividades do Núcleo de Tecnologia da Informação da UFJF/GV**

<b>Atividades Núcleo Tecnologia da Informação da UFJF/GV</b>
Identificar a necessidade de aquisição de novos equipamentos, providenciando sua aquisição e implementação, além de suas de suas políticas de uso.
Elaborar manuais e divulgando-os para a comunidade acadêmica.
Contratar serviços voltados para as tecnologias da informação.
Elaborar documentos referentes às práticas administrativas do setor, como catálogo de serviços, ofícios, memorando, manuais, tutoriais e outros visando atender demandas tanto da administração quanto de outros órgãos.
Auxiliar no alinhamento estratégico das ações de TI e planejar/Implementar serviços em rede.
Responsável por identificar demandas com relação aos sistemas de informação necessário ou que possam beneficiar a comunidade acadêmica ou administrativa.
Responsável por levantar, mapear e documentar os processos a fim de propor soluções para sua informatização.
Desenvolver e monitorar bases de dados a serem utilizados pelos sistemas de informação do campus garantindo a segurança dos dados armazenados e sua disponibilidade.

Fonte: UFJF, 2018d. Adaptado

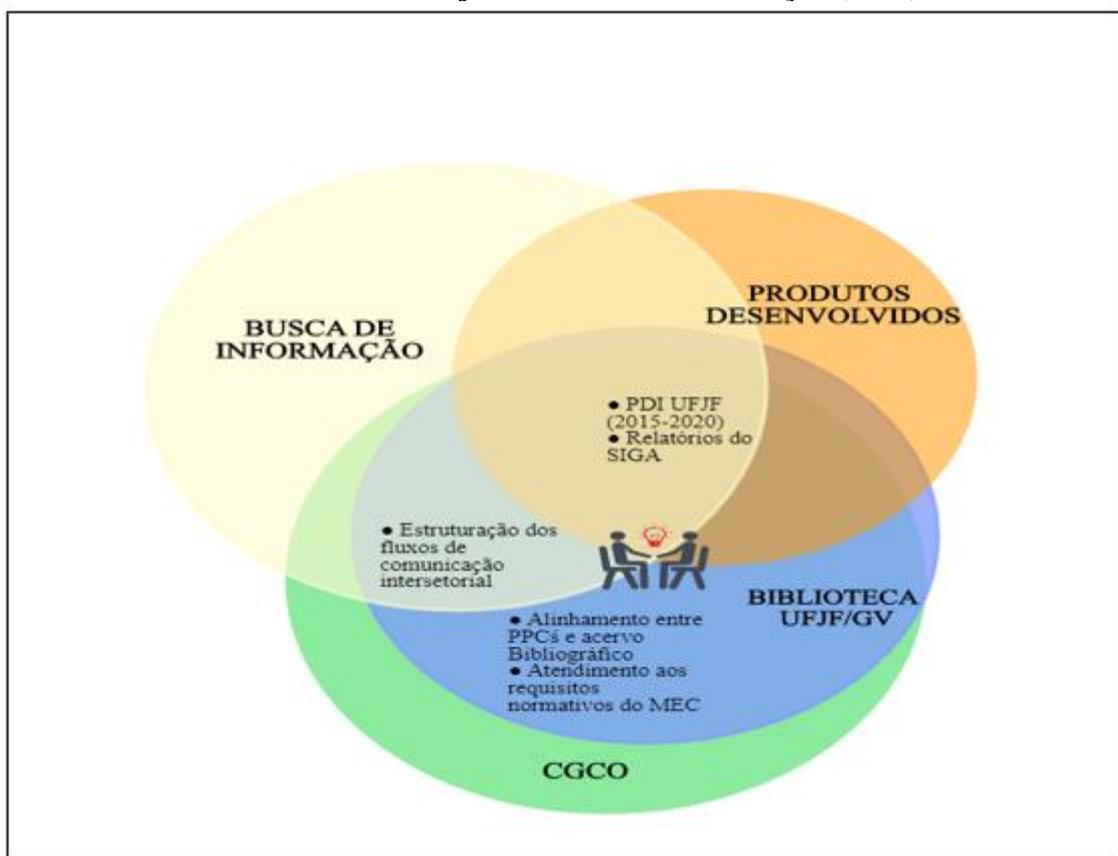
A criação e sobrevivência de um ambiente organizacional inovador dependem da habilidade de coordenar as informações sobre seu meio ambiente (CHOO, 2003). Logo, demandaram-se no ambiente gerencial da UFJF/GV subsídios coordenados para que essa estruturação estivesse alinhada ao processo decisório. Isto exposto, entende-se que o PDI UFJF 2015-2019 possui indicadores que conduzem às boas práticas na administração de produtos e serviços da UFJF, com destaque à Biblioteca UFJF/GV.

Nessa perspectiva estrutural na UFJF, identifica-se nos documentos institucionais avaliados o protagonismo do Centro de Gestão Conhecimento Organizacional (CGCO) quanto à sistematização de ações gerenciais. O CGCO atua “[...] em prol da segurança, automatização, racionalização e agilização dos processos de gestão universitária. Suas práticas envolvem pesquisa, análise, modelagem, desenvolvimento e gestão de serviços de TI” (UFJF, 2015g, *online*). Tal direcionamento ocorre por meio da “[...] implementação de diretrizes e estratégias

claramente definidas para massificar e agilizar o processo de institucionalização da Gestão do Conhecimento Organizacional na UFJF” (UFJF, 2015g *online*).

Entende-se que a articulação da gestão da informação na UFJF/GV alinha-se aos escritos de Choo, pois “[...] ao especificar métodos de ordenação da informação, eles também especificam os métodos aceitáveis para estudar problemas organizacionais” (CHOO, 2003, p.158). Sobre isso, no que tange às práticas administrativas acadêmicas, o CGCO correlaciona-se por meio da elaboração de manuais, catálogos de serviços, ofícios, memorando, manuais, tutoriais, dentre outros (FIG. 19)

**FIGURA 19 - Conjunto Busca de informação (UC3)**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O ambiente de uso dessa informação é parte da estrutura organizacional abrangedora dos recursos que podem afetar o comportamento dos agentes organizacionais em relação à informação (CHOO, 2003). Nessa conjuntura, a Biblioteca UFJF/GV posicionava-se, no primeiro semestre de 2014, de modo pouco estruturado quanto ao uso de tecnologia e demais orientadores para o desempenho de suas atividades e desenvolvimento de serviços e produtos. Tal panorama condiz com o indicativo “uso da intuição” explicitado por Choo (2003).

A possibilidade do uso da intuição para criar um foco ou tornar uma ideia plausível é elevado quando não existem outras fontes de informação complementares e compartilhadas. Tal entendimento é comprovado pela inexistência, nesse período, de estudos ou registros aprofundados no CDC e na Biblioteca UFJF/GV, acerca de suas práticas e seus serviços/produtos, além de sua respectiva usabilidade. Destaca-se que a eficiência coordenativa pode ser medida pelo seu produto espelhado, políticas, procedimentos, planos, tecnologia e atos de escolha humana (CHOO. 2003).

Nesse sentido, é relevante mencionar o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) desenvolvido pela própria instituição e que abrange as áreas acadêmicas e administrativas, possuindo módulos integrados. Sob essa ótica, percebe-se uma mudança comportamental quanto ao uso dos recursos de informação e uma preocupação quanto ao aparelhamento para atendimento das demandas informacionais. (UFJF, 2017a).

Inicialmente, essa estruturação usufruiu-se de relatórios estatísticos extraídos do SIGA, sobre a circulação de materiais e do uso dos serviços e produtos ofertados pela Biblioteca UFJF/GV. Percebe-se, por meio das ações realizadas nesse período, um enfoque dialético sobre os dados extraídos, com um incremento sobre as possibilidades de aplicação em problemas previamente identificados e ainda não solucionados por intermédio do conhecimento explícito da unidade (QUADRO 26).

**QUADRO 26 - Contexto organizacional (UC3)**

ARTICULAÇÃO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA GIC				
	Processo representativo	Dimensão situacional – temporal (ano)	Impacto	Agentes organizacionais envolvidos	Construção do conhecimento (CHOO)
	Criação do PDI com inclusão da UFJF/GV.	Planejamento estratégico UFJF – (2015)	Definição de norteadores estratégicos e táticos.	Comunidade acadêmica UFJF.	Compartilhamento e busca da informação.
	Estruturação dos fluxos de comunicação intersetorial.	Ordenação dos setores UFJF/GV – (2015-2016).	Desenvolvimento de processos representativos e entendimento do ambiente organizacional.	Biblioteca UFJF/GV, CGCO e Coordenações acadêmicas UFJF/GV.	Compartilhamento de conhecimento tácito e explícito.
	Atendimento aos requisitos normativos do MEC.	Ordenação dos setores UFJF/GV – (2015-2017).	Desenvolvimento de processos representativos e entendimento do ambiente organizacional.	Biblioteca UFJF/GV, CGCO e Coordenações acadêmicas UFJF/GV.	Compartilhamento de conhecimento tácito e habilidades pessoais.

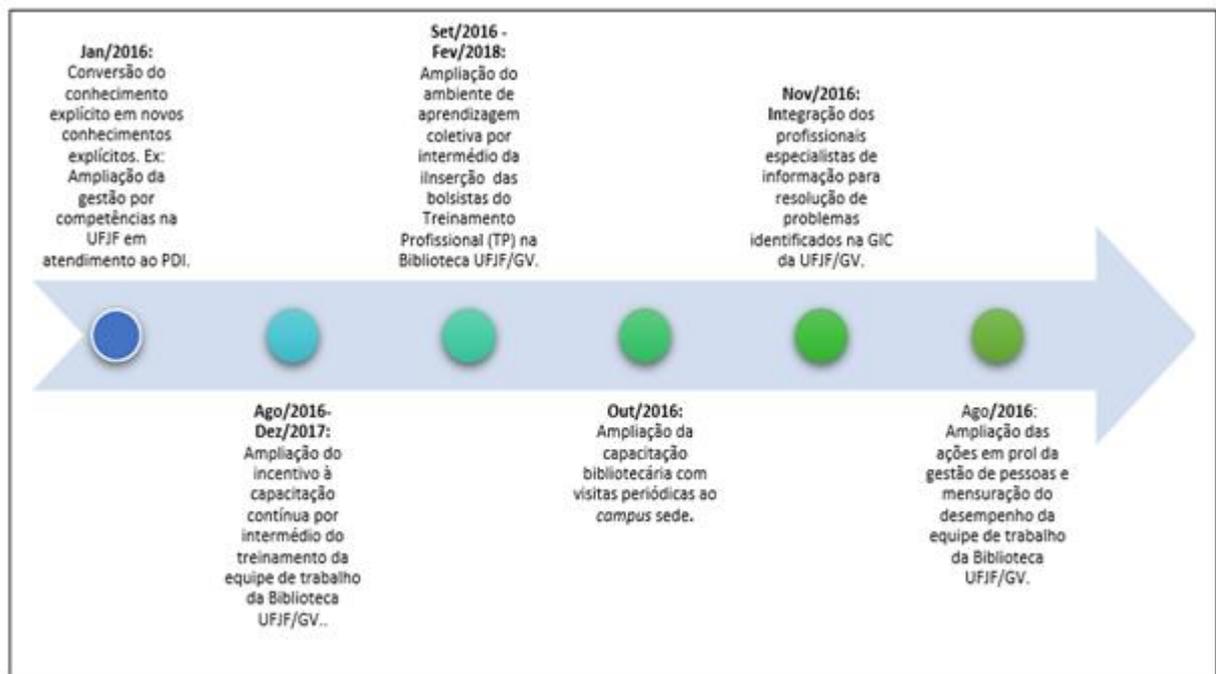
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Em síntese, destaca-se o caráter moldador justaposto nos processos de trabalho da UFJF, em especial quanto à estruturação de atividades. A Biblioteca UFJF/GV, no período em questão, tem suas necessidades de informação parcialmente identificadas pelos seus líderes e gestores bibliotecários. Conseqüentemente, a partir de esforços conjuntos com o CGCO, foi criada a base de uma gestão da informação integrada intersetorialmente. Essa associação possibilitou a explicitação do conhecimento por meio da linguagem e reflexão conjuntas, incentivando o debate e a aprendizagem (CHOO, 2003).

#### 4.4 Aperfeiçoamento das competências individuais dos agentes organizacionais (UC4)

Em relação à informação gerencial na UFJF/GV, após identificadas as suas necessidades e estruturadas suas conjunturas para aquisição, apreende-se de iniciativas da Biblioteca UFJF/GV a busca por otimização das condições em benefício da sua efetiva organização (FIG. 20). Nesse sentido, a organização do conhecimento baseia-se na compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades, sendo determinante a disponibilização de suas fontes de informação, assim como a competência de seus membros (CHOO, 2003).

**FIGURA 20 - Linha do tempo UC4**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Nessa visão, a gestão por competências na UFJF almeja adequar os saberes requeridos para o exercício do cargo institucional às capacitações do servidor (UFJF, 2015f,

2015h). Em função disso, possibilita-se a estruturação de planos e ações que aprimorem a relação da UFJF com seu público interno, docentes, TAE's e discentes e externos, comunidade de Governador Valadares (QUADRO 27).

**QUADRO 27 - Indicadores de “Aperfeiçoamento das competências individuais dos gestores organizacionais” (UC4)**

	<b>Indicadores de Gestão da Informação (GI)</b>	<b>Indicadores de Gestão do Conhecimentos (GC)</b>	<b>Parâmetros da GIC na Biblioteca UFJF/GV</b>
<b>Busca de Informação</b>	Competências individuais.	Capacitação contínua individual.	Aprimoramento do conhecimento individual da equipe de trabalho.
	Integração dos profissionais/especialistas de informação para problemas identificados na GIC.	Distribuição dos serviços de modo equitativo e consistente e construção de uma estrutura de rede entre agentes organizacionais e suas competências.	Compartilhamento de conhecimento em benefício do processo decisório envolvendo a Biblioteca UFJF/GV, o CDC, o CGCO e Coordenadores de cursos e  gestão de pessoas, avaliação e mensuração do desempenho da equipe de trabalho.
	Estruturação de um ambiente de aprendizagem para obtenção de informação, resolução de problemas e criação de serviços e produtos.	Colaboração de variados agentes internos e externos em prol da elaboração e implementação de produtos e serviços.	Treinamentos da equipe de trabalho e  Incentivo ao progresso educativo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) é responsável por gerenciar a vida funcional dos servidores do quadro efetivo da UFJF. Incluem-se entre as suas ocupações, as seleções via concurso público, gerenciamento da remuneração dos servidores, progressão profissional, afastamentos para capacitação e movimentação de pessoas. Além disso, promove oportunidades de capacitação e desenvolvimento, além de desenvolver ações de proteção, prevenção e cuidados com a saúde, visando proporcionar uma melhor qualidade de vida pessoal e profissional aos servidores (UFJF, 2018d).

O uso qualificado da informação por um grupo demanda a construção de significados compartilhados e derivados das experiências sociais de seus membros (CHOO, 2003). Nesse viés, atesta-se que a PROGEPE seja o principal canal incentivador e disseminador à capacitação e desenvolvimento dos agentes da UFJF/GV. Tal compartilhamento informacional minimiza a insegurança no processo decisório, haja vista sua participação em elementos conectados à GIC.

Sobre isso, Choo (2003) aponta que as competências necessárias aos sujeitos organizacionais devem operar em prol de suas responsabilidades, resultando em uma integração ampla na complexidade comunicativa organizacional. Entre as ações realizadas pelos

bibliotecários do campus avançado nesse sentido, sobressaem-se aquelas voltadas para capacitação/treinamento dos servidores da equipe (individual e coletivamente) para as mudanças nas rotinas de trabalho (FIG. 21).

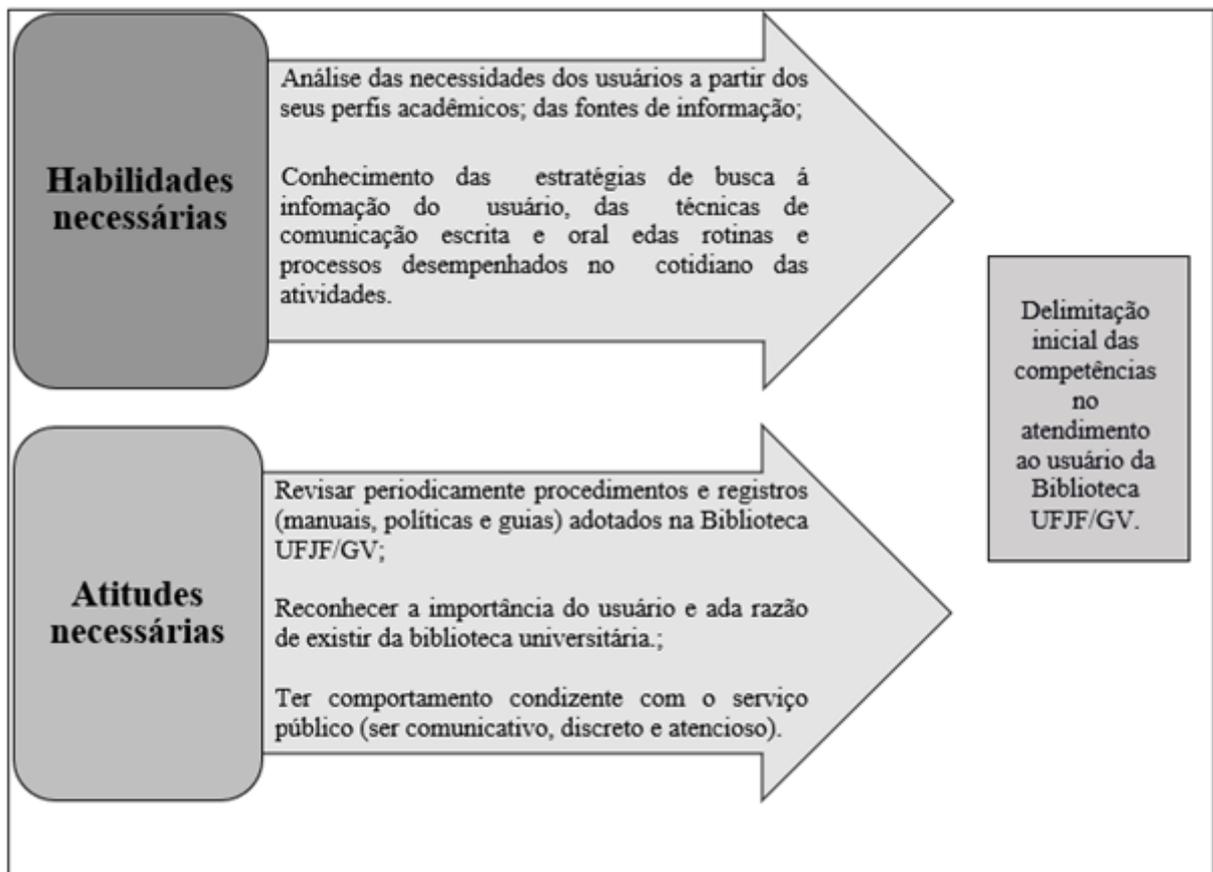
**FIGURA 21 - Conjunto Busca de informação (UC4)**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

A partir de um plano-piloto, iniciado pelo bibliotecário da unidade (à época, denominada Biblioteca ICISA), elaborou-se um estudo das competências necessárias à um atendimento qualificado ao usuário concernente ao novo sistema a ser implementado (UFJF, 2015h). Inicialmente, a partir de uma pesquisa bibliográfica, buscou-se identificar experiências anteriores a respeito da gestão de competências em bibliotecas universitárias. A partir dessa pesquisa, na qual destacavam-se os trabalhos de Rossi (2012), pôde-se estipular, resumidamente, os saberes e atitudes necessários à equipe de atendimento da Biblioteca no cumprimento de suas atividades (FIG. 22).

**FIGURA 22 - Habilidades e atitudes delimitadas à equipe da Biblioteca UFJF/GV**



Fonte: UFJF, 2015i, 2015k, 2015l. Adaptado.

Após verificação das habilidades e atitudes necessárias para o desempenho das atividades da equipe da biblioteca universitária do campus avançado, ocorreu o alinhamento com as metas institucionais previamente estipuladas no PDI. Esse processo filia-se à “combinação do conhecimento” descrito por Choo (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997) e consiste na conversão do conhecimento explícito em outros novos conhecimentos explícitos.

Esses novos conhecimentos podem ser traduzidos em instrumentos norteadores que incutem uma visão compartilhada sobre a informação gerencial na organização. Por meio do pacto de metas, entende-se que os qualificadores da gestão de competência na Biblioteca UFJF/GV moldam-se nos aspectos de melhoria, inovação e continuidade (QUADRO 28).

Vale ressaltar que, no âmbito da Administração Pública, as habilidades e atitudes necessárias aos agentes organizacionais devem estar alinhadas às competências previstas no edital para aquele cargo desempenhado. A participação do órgão PROGEPE, portanto, fez-se necessária na modelagem das exigências necessárias em conjunto com os bibliotecários. Essa articulação contribuiu para a criação de um produto administrativo mais amplo e metódico

utilizado no campus avançado, a partir do qual, foram incluídas/acrescentadas outras categorias às competências (UFJF, 2018e).

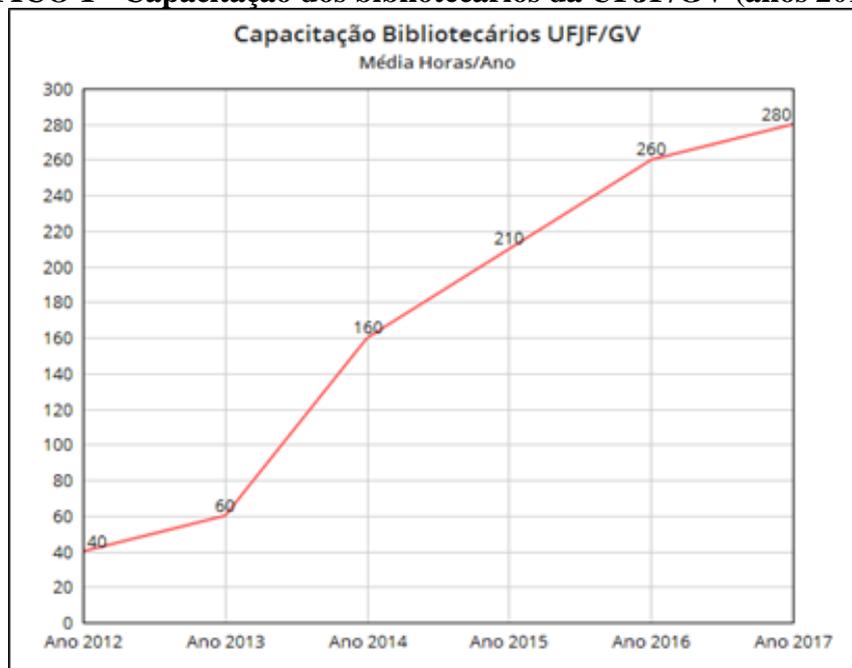
**QUADRO 28 - Metas coletivas (melhoria, inovação e continuidade)**

Abrangência e Norteadores das Metas	Competências requeridas	Metas coletivas
Conjunto dos trabalhadores e Chefias que constitui cada Equipe de trabalho/Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, vigente.	I Melhoria dos processos	Administração das atividades da Biblioteca UFJF/GV
	II Inovação dos processos	Desenvolvimento de Acervo (seleção, aquisição e processamento técnico e físico das obras)
	III Continuidade dos processos	Atendimento ao público e Serviço de referência.

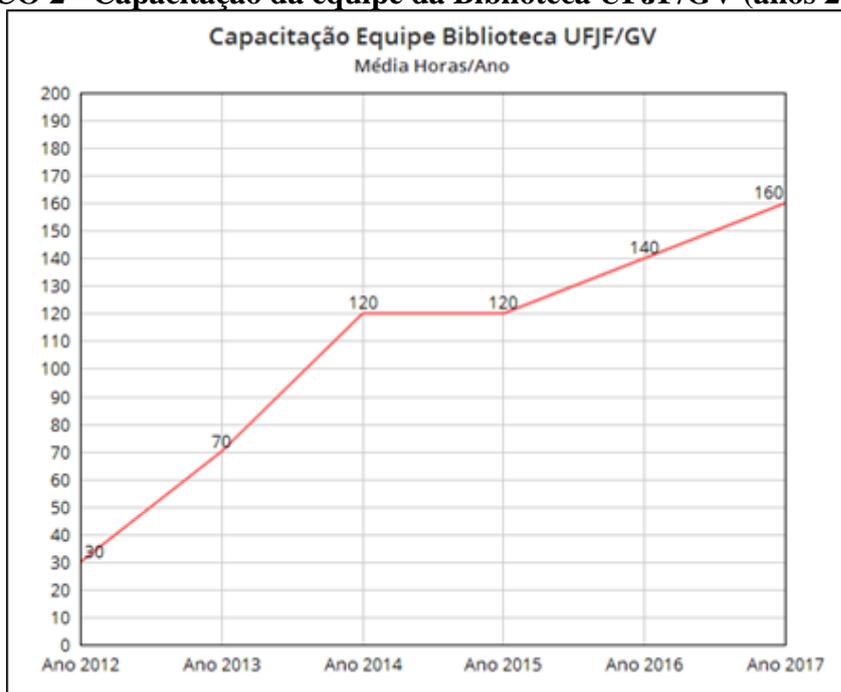
Fonte: UFJF, 2015e, 2015h. Adaptado.

A construção do conhecimento é determinada pela percepção de lacunas no ambiente organizacional. Nesse contexto, percebe-se que o fluxo de conhecimentos organizacional da Biblioteca UFJF/GV foi transmitido por meio de colaboração, treinamento, educação e disseminação da informação. Nessa ótica, identificou-se nas práticas biblioteconômicas da UFJF/GV uma atenção mais categórica quanto ao aperfeiçoamento individual dos membros da equipe com o passar dos anos (GRÁF. 1 e GRÁF. 2).

**GRÁFICO 1 - Capacitação dos bibliotecários da UFJF/GV (anos 2012-2017)**



Fonte: UFJF, 2017b. Adaptado.

**GRÁFICO 2 - Capacitação da equipe da Biblioteca UFJF/GV (anos 2012-2017)**

Fonte: UFJF, 2017b. Adaptado.

Avaliando a média de horas de capacitação individual do bibliotecário por ano, constata-se um considerável aumento a partir do ano de 2014, ano de ingresso de membros à equipe, compartilhando a gerência das unidades do campus avançado. Outrossim, nota-se um incremento semelhante com relação à equipe da Biblioteca UFJF/GV. Entre os fatores possíveis para tais prolongamentos, incluem-se a maior diversidade de cursos ofertados pela Instituição e o cumprimento de metas do setor.

Outro elemento observado, além da capacitação individual dos sujeitos organizacionais da Biblioteca UFJF/GV, refere-se ao aprendizado coletivo, decorrente do intercâmbio de informações entre os próprios membros. A pesquisa identificou, por meio dos relatos e registros de reuniões entre os colaboradores, uma fragmentação da informação gerencial naquele período (UFJF, 2015i; 2015j; 2015k, 2015m, 2015n; 2015o). Depreende-se que essa comunicação oral possibilitou a percepção de carências de conhecimento sobre determinados produtos e serviços oferecidos, na maioria das vezes, essa lacuna de desconhecimento foi derivada da baixa familiaridade com aspectos tecnológicos de bases de dados dos portais institucionais.

Destarte, retira-se da pesquisa que as principais práticas dos gestores da Biblioteca UFJF/GV ocorreram no intuito de minimizar a insegurança da equipe de trabalho nas tomadas de decisões direcionadas ao atendimento/orientação do usuário externo. Tais dificuldades

apontam para a usabilidade dos produtos da biblioteca universitária, em especial, quanto às suas bases de dados.

Nessa perspectiva, percebe-se que as práticas gerenciais da Biblioteca UFJF/GV perfilam-se nas ideias de Nonaka e Takeuchi (1997) quanto à externalização do conhecimento conceitual derivado do conhecimento tácito (intangível). A interpretação das informações socializadas entre a equipe da Biblioteca UFJF/GV, intermediadas pelos bibliotecários, contribuíram em processos de criação de significado e no desempenho das funções de trabalho, qualificando, portanto, suas competências.

Outro indicativo de destaque pertinente à construção do conhecimento refere-se à resistência dos agentes organizacionais à novas ideias. Nesse sentido, Cho (2003) afirma que essa objeção é um apego emocional à pensamentos fixados pelo sujeito e pelo ambiente informativo que o cerca, devendo o mesmo ser minimizado à medida que estrutura-se a GIC.

A adição de novos conhecimentos à organização, permite a criação e o aperfeiçoamento de produtos e serviços. De acordo com Choo (2003, p. 409), “durante a construção do conhecimento, amplificar a variedade de informações (como buscar soluções ou conceitos em outros campos) é quase sempre uma pré-condição para as soluções criativas”. Nesse contexto, em relação à Biblioteca UFJF/GV, a adição de bolsistas oriundos do Treinamento Profissional (TP) da UFJF mostrou-se um elemento fomentador de ações nos processos de GIC.

Destaca-se, nos anos de 2015 e 2016 o apoio desses bolsistas quanto à organização do acervo e aos processamentos físicos dos títulos derivados de processos licitatórios. Contudo, a partir de 2017, as atividades dos bolsistas do TP sofreram transformações referentes aos aspectos de organização e compartilhamento dos serviços e produtos da Biblioteca UFJF/GV. Os processos seletivos pautaram-se em escolher candidatos que apresentassem competências relacionadas à condução e ao apoio de projetos biblioteconômicos (UFJF, 2015n, 2015e, 2016d, 2017e, 2017b, 2017c) Percebe-se, portanto, um redirecionamento dos perfis de bolsistas, antes pautados pelos aspectos operacionais e quantitativos e, a partir de então, alinhados pelos seus aspectos criativos e inovadores. Os pormenores da aprendizagem organizacional apreendida desses projetos estão descritos na seção 4.3.

A organização do conhecimento torna-se eficiente quando seu ambiente é mutável e renovador de estoque de conhecimentos. À medida que o papel da informação na organização assume-se evidente e compreensível, os modos de uso também tendem a tornarem-se mais fluidos (CHOO, 2003). Nesse sentido, entende-se que o conjunto de informações gerenciais da Biblioteca UFJF/GV paulatinamente interferiu no comportamento dos sujeitos envolvidos, especialmente no aspecto qualificador, a partir do ano de 2016 (QUADRO 29).

**QUADRO 29 - Contexto organizacional da GIC (UC4)**

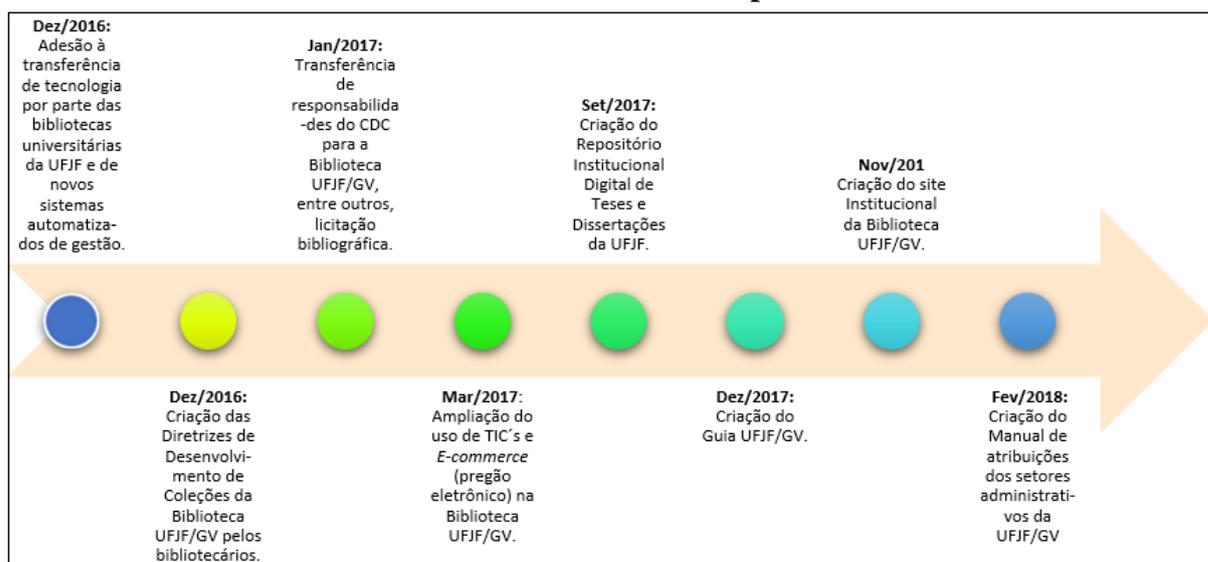
APERFEIÇOAMENTO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS AGENTES ORGANIZACIONAIS	CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA GIC				
	Processo representativo	Dimensão situacional – temporal (ano)	Impacto	Agentes organizacionais envolvidos	Construção do conhecimento (CHOO)
	Treinamento da equipe de trabalho da Biblioteca UFJF/GV	UFJF – (2015-2017).	Implementação e integração de novas metodologias e instrumentos.	Bibliotecários UFJF/GV e Equipe de trabalho.	Propósito organizacional e ampliação dos mecanismos de busca da informação.
	Inserção ao Treinamento Profissional (Bolsistas).	UFJF – (2014 – em andamento).	Implementação e integração de novas metodologias e instrumentos.	Bibliotecários UFJF/GV e Bolsistas do Treinamento Profissional.	Externalização do conhecimento.
	Ampliação do ambiente de aprendizagem coletiva	UFJF – (2015- em andamento)	Ampliação dos aspectos de inovação dos processos de gestão e de produção	Docentes e TAE's da UFJF.	Propósito organizacional e construção de novos conhecimentos
	Incentivo à capacitação continuada.	UFJF – (2015- em andamento).	Implementação e integração de novas metodologias e instrumentos.	Docentes e TAE's da UFJF.	Ampliação dos mecanismos de busca da informação.

Elaborado pelo autor, 2018

#### 4.5 Expansão da gestão do conteúdo (UC5)

A gestão do conteúdo localiza-se, nesta pesquisa, como o passo posterior a identificação e obtenção da informação gerencial, alinhando-se ao seu uso. Essa categoria especifica os procedimentos realizados em benefício da organização e representação da informação, além da respectiva tradução desta em produtos e serviços (CHOO, 2003). Nesse sentido, a gestão do conteúdo na Biblioteca UFJF/GV aborda os comportamentos e as dinâmicas gerenciais destinadas a partilhar e disseminar instrumentos, produtos e serviços que facilitam e qualificam o acesso à informação. Sob essa perspectiva informacional, entende-se a gestão do conteúdo também como elemento facilitador para a compreensão das necessidades dos usuários (internos e externos) da Biblioteca UFJF/GV (FIG 23).

**FIGURA 23 - Linha do tempo UC5**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Conforme destacado previamente, a coordenação e o planejamento da GIC devem estar articulados com as estratégias organizacionais. Constatase que, sob a ótica do ciclo de Choo, os resultados apontam para os fundamentos iniciais de GIC, ainda que promissores, ante ao uso da informação gerencial, no contexto da Biblioteca UFJF/GV. Por essa perspectiva, identifica-se uma maior adesão à transferência de tecnologia por parte das bibliotecas universitárias da UFJF, especialmente, com relação aos seus sistemas automatizados de gestão (QUADRO 30).

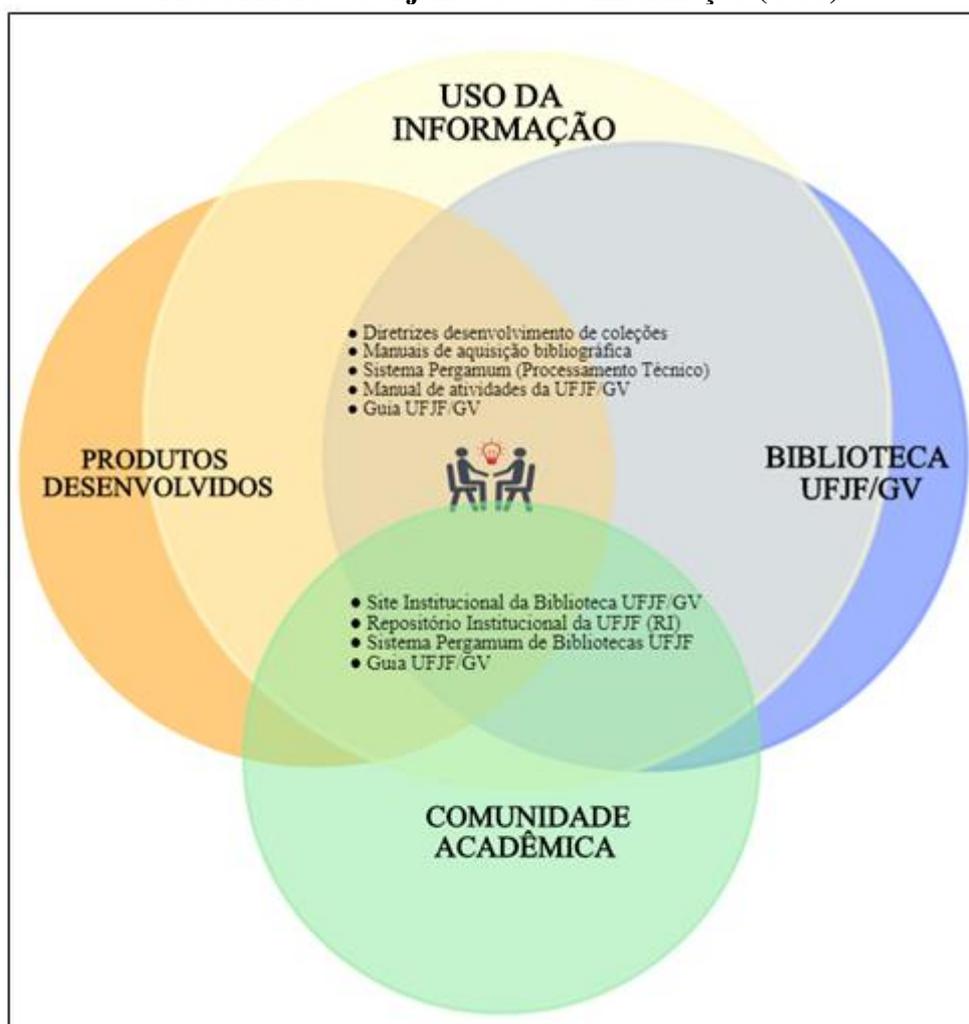
**QUADRO 30 – Indicadores de “Expansão do conteúdo” (UC5)**

	<b>Indicadores de Gestão da Informação (GI)</b>	<b>Indicadores de Gestão do Conhecimentos (GC)</b>	<b>Parâmetros da GIC na Biblioteca UFJF/GV</b>
<b>Uso de Informação</b>	Planejamento para situações de emergência e/ou desastre.	Preservação e segurança no compartilhamento de informações e de conhecimento.	Inovação e construção de produtos para a gestão e  elaboração de projetos arquitetônicos para implementação do Sistema de Segurança do acervo, armazenamento bibliográfico, consulta local e salas de estudo coletivo.
	Acesso à informação em qualquer lugar e instante.	Disseminação das Bases de conhecimento e  Treinamento profissional.	Criação do Repositório de Teses e Dissertações Institucional ;  adaptação da equipe de trabalhos quanto à atualização de processos e  preservação da memória institucional.
	Uso de TIC's e E-commerce (pregão eletrônico).	Identificação e aquisição do Conhecimento interno e externo.	Maior autonomia bibliotecária (UFJF/GV) sobre os processos licitatórios de aquisição bibliográfica e  comércio eletrônico e Repositórios e Bibliotecas Virtuais.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

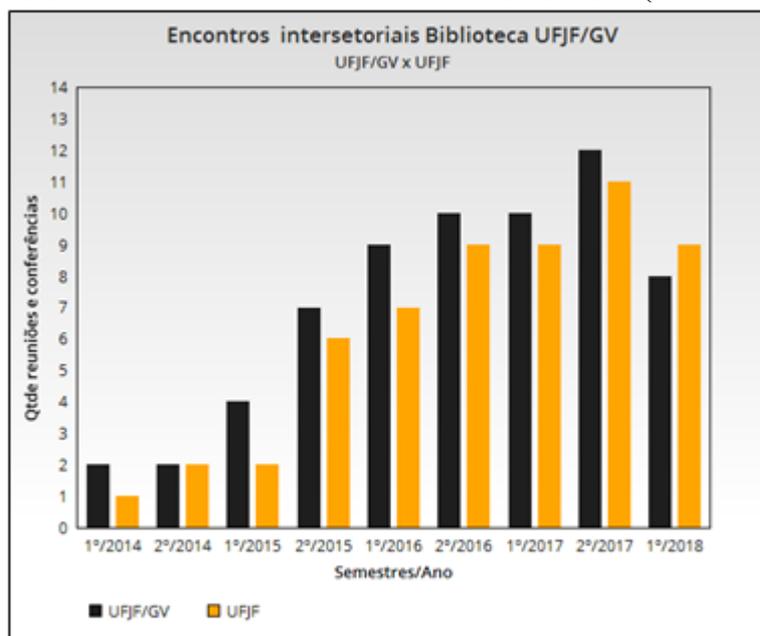
Sob esse viés tecnológico, possivelmente, a inovação de maior impacto sobre o sistema de bibliotecas da UFJF nesse período (ano de 2017) tenha sido a substituição do seu sistema gerencial automatizado. Gradativamente, o novo sistema foi implementado em todas as bibliotecas UFJF e demandou uma readaptação das equipes de trabalho e atualizações de suas competências, cujos processos foram esmiuçados na seção 4.3 deste trabalho. O comportamento direcionado à etapa anterior de busca da informação (FIG 24) pode ser definido como “a soma das atividades por meio das quais a informação se torna útil” (CHOO, 2003, p.93).

**FIGURA 24 - Conjunto Uso da informação (UC5)**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Nesse sentido, o valor da informação mensurado pela construção e determinação dos seus requisitos construídos pelo usuário. Tais ingredientes filiam-se à percepção de uma visão gradualmente mais compartilhada por parte da Direção-Geral do campus avançado acerca das questões biblioteconômicas. Essa coparticipação é identificável no crescente número de encontros periódicos (UFJF, 2015p, 2015q, 2015r, 2016f, 2016g, 2017d, 2017e) entre Bibliotecários e a Direção-Geral (GRÁF. 3)

**GRÁFICO 3 - Encontros intersetoriais da UFJF/GV (anos 2014-2018)**

Fonte: UFJF, 2018f. Adaptado

Ainda nessa linha comunicativa a partir do ano de 2015, no campus avançado, apresentou-se uma maior atuação bibliotecária em relação à elaboração de propostas e ações incentivadoras de disseminação da informação gerencial (UFJF, 2016g). Nesse contexto, a resolução de problemas é facilitada pelo seu compartilhamento e ampliação de fontes de informação, pois os “indivíduos que possuem habilidades pessoais trabalham juntos na solução de problemas” (CHOO, 2003, p.366).

Esse contexto explicitador de conhecimento, assim como as práticas de gestão de competências anteriormente abordadas, também foi originado no projeto-piloto proposto pela Biblioteca ICSA (hoje, Biblioteca Centro). Nesse tocante, as práticas gerenciais perfilavam-se à GIC principalmente quanto aos aspectos de identificação, preservação e compartilhamento do conhecimento organizacional.

Sobre isso, de acordo com Vergueiro (1993) um dos principais compêndios necessários a uma biblioteca consiste na Política de Desenvolvimento de Coleções. A Política de Desenvolvimento de Coleções em uma biblioteca delimita as etapas necessárias para o processo de seleção, avaliação, aquisição, desbastamento e descarte do acervo, como também define os critérios para a ação bibliotecária. Apesar de sua fundação em 1969, a UFJF não desenvolveu uma Política de Desenvolvimento de Coleções formalizada. Diante da identificação dessa necessidade informacional, no ano de 2016, elaborou-se o produto gerencial denominado “*Diretrizes para o Desenvolvimento de Coleções da Biblioteca UFJF/GV*” (UFJF, 2016c)

Tais práticas remetem à absorção e à gestão de conteúdo de maneiras diversas, e entre elas, usufruindo-se do conhecimento

“[...] especializado de bibliotecários e outros profissionais da informação; contratando o monitoramento externo de determinadas questões que sejam especialmente importantes ou das quais a organização não tenha experiência; e usando a tecnologia da informação tanto para aumentar quanto para atenuar a variedade” (CHOO, 2003, p.408).

Essa absorção de conhecimentos incorreu em transferência de responsabilidades entre o CDC e a Biblioteca UFJF/GV, como exemplo, a atuação dos processos de licitação bibliográfica da UFJF/GV. As demandas operacionais voltadas à aquisição de acervo físico do campus avançado, nesse período (anos 2016 e 2017), superaram as expectativas do *campus* sede. Conforme o CDC, no campus sede, essas necessidades exigiam dedicação não compatível com o quadro de servidores do setor de aquisição em Juiz de Fora (UFJF, 2017f, 2017g). Essa autonomia vincula-se aos trabalhos de Miranda (2010), ao colocar a biblioteca como um dos pilares do seu ambiente e, por isso, gestora do conhecimento nele produzido.

Consequentemente, em decorrência dessa mudança de responsabilidades, definiu-se que os aspectos de seleção de obras e orientação de procedimentos à comunidade docente ficariam sob responsabilidade de bibliotecários da UFJF/GV, assim como a precificação e o acompanhamento de pedidos. Para o desempenho dessas atividades, foram realizados treinamentos e compartilhamento de experiências no campus sede entre os bibliotecários da UFJF/GV e o setor de aquisição do CDC (UFJF, 2016h, 2017g). Ressalta-se a ausência, por parte do campus sede, de registros, manuais e/ou tutoriais para condução das atividades de aquisição.

Desse modo, foi desenvolvido pelos bibliotecários do *campus* avançado um detalhamento de todos os processos de aquisição que seriam atualizados a cada novo pedido, corrigindo eventuais falhas procedimentais e de arquivamento. A autonomia bibliotecária sobre os processos de licitação resultou em agilidade e incremento produtivo, diminuição de tempo e aprendizado profissional à equipe da Biblioteca UFJF/GV (QUADRO 31). Assim sendo, constata-se que, mesmo restritas às práticas do campus avançado, as diretrizes desenvolvidas e formalmente aprovadas pela Direção-Geral fortaleceram os processos decisórios relativos ao acervo da Biblioteca UFJF/GV, especialmente nos aspectos de produtivos e financeiros.

**QUADRO 31 - Ganho de produtividade e explicitação do conhecimento nos processos de aquisição.**

<b>Responsável pela aquisição</b>	<b>Ano</b>	<b>Quant. Exemplares adquiridos</b>	<b>Tempo decorrido para finalização da aquisição (dias)</b>	<b>Média de dias gastos para cada 100 exemplares</b>
UFJF (Juiz de Fora)	2016	1582	186 dias	12
Biblioteca UFJF/GV	2017	11.987	217 dias	2

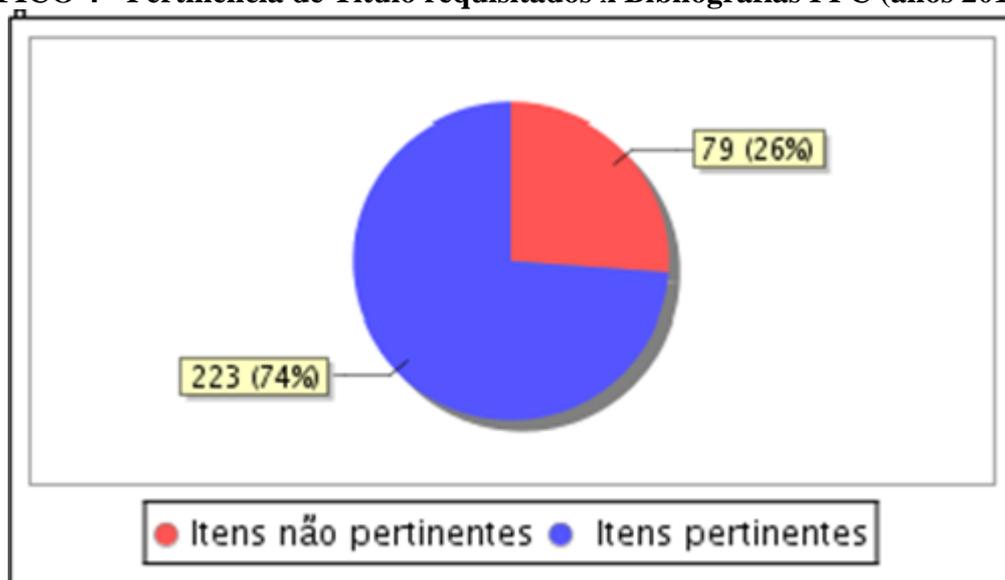
Fonte: UFJF, 2018f. Adaptado.

De acordo com Valentim (2008), são necessários métodos flexíveis de acesso, representação e conexão à informação gerencial para compreensão, não somente do contexto, mas também do subtexto que permitirá a tomada de decisão. Essa afirmativa alinha-se ao indicador de construção do conhecimento por intermédio da “diversidade cognitiva”. Conforme Choo (2003, p.222), as organizações precisam estimular seus agentes a experimentar continuamente; promovendo a “[...] diversidade cognitiva de seus membros e a variedade de suas habilidades pessoais” articulando e difundindo a informação gerencial.

Nesse contexto, os Bibliotecários da UFJF/GV conduziram iniciativas que minimizavam os entraves nos processos bibliotecários. Tais empreendimentos foram exteriorizados por meio de reuniões e diálogos entre as equipes de trabalho para melhoria dos processos operacionais do cotidiano da Biblioteca UFJF/GV. Denota-se, por meio dessa intensa aproximação e estímulos à discussão entre os bibliotecários e os coordenadores de cursos da UFJF/GV entre os anos de 2015 e 2017, que a criação do conhecimento nesse espectro usufruiu do comportamento de indução (UFJF, 2015e, 2015f, 2016h, 2016i, 2017g).

Portanto, as atitudes dos agentes da Biblioteca UFJF/GV concatenam-se, entre outros, com o atributo de continuidade da informação organizacional, delimitada por Choo (2003). Esse incremento em relação à perenidade da informação gerencial da UFJF/GV pode ser visto na ótica de Choo (2003) como uma rede integrada orientadora dos padrões de processamento.

Depreende-se que um dos principais impactos derivados dessa articulação bibliotecária, ocorreu no campo orçamentário da UFJF/GV (GRÁF. 4). Nesse quesito, merece destaque a otimização financeira proporcionada pela avaliação sistemática exercida pelos bibliotecários da UFJF/GV sobre os títulos requisitados para compra pelos docentes dos cursos ICESA.

**GRÁFICO 4 - Pertinência de Título requisitados x Bibliografias PPC (anos 2017-2018)**

Fonte: UFJF, 2018f. Adaptado

A comparação dessa listagem com as bibliografias registradas nos PPC's e cadastradas no MEC só foi possível por meio da estruturação normativa e regulamentar da Biblioteca UFJF/GV (TAB. 2). Entre os elementos perceptíveis dessa organização na Biblioteca UFJF/GV, incluem-se a modelagem do processamento de dados bibliográficos, a manualização dos processos de aquisição e a definição de regras e prioridades para adição de itens bibliográficos a curto e médio prazo no *campus* Governador Valadares.

**Tabela 2 - Otimização dos recursos financeiros**

<b>Otimização do orçamento para aquisição de livros dos cursos Ciências Sociais Aplicadas UFJF/GV período de fev/ 2017 até fev/ 2018.</b>		
Quantidade de exemplares requisitados e não pertinentes	Valores reaproveitados pela Biblioteca UFJF/GV	Porcentagem do orçamento destinado à aquisição otimizado pela Biblioteca UFJF/GV
553	R\$ 44.240	21,1%

Fonte: UFJF, 2018f. Adaptado.

Um indicador de destaque relativo à transformação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito na Biblioteca UFJF/GV remete aos requisitos normativos de avaliação de cursos pelo MEC (QUADRO 25). Tal transformação decorreu da constatação de discrepâncias entre os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC's) adotado pelos docentes (bibliografias básicas e complementares) e o acervo do campus avançado (UFJF, 2015r).

Acrescenta-se que, nesse período, os órgãos da UFJF/GV preparavam-se para as primeiras avaliações de seus cursos de graduação e a Biblioteca universitária, como um dos elementos a serem avaliados, fez parte dessa mobilização acadêmica (UFJF, 2015o, 2016e).

Assim, entende-se que os saberes sobre esses processos estavam presentes exclusivamente no plano tácito (existente somente na cabeça das pessoas), ignorando indicadores de conhecimento explícitos (reconhecidamente materializado). Sobre isso, destaca-se a afirmação de Choo (2003, p. 202) “lidar com o conhecimento humano e transformá-lo em produtos úteis e serviços está se tornando rapidamente uma habilidade fundamental para a sobrevivência de uma organização”.

De acordo com Choo (2003), a maneira como a informação é armazenada reflete sobre como a organização percebe e representa seu ambiente. Sobre isso, o indicativo referente à memória institucional remete ao modo que a informação é arquivada. Assim, a informação armazenada demonstra ser um componente “[...] importante e frequentemente consultado da memória da organização. A informação é recuperada para facilitar o debate, a discussão e o diálogo, assim como para responder a perguntas, interpretar situações ou resolver problemas” (CHOO, 2003, p. 409)

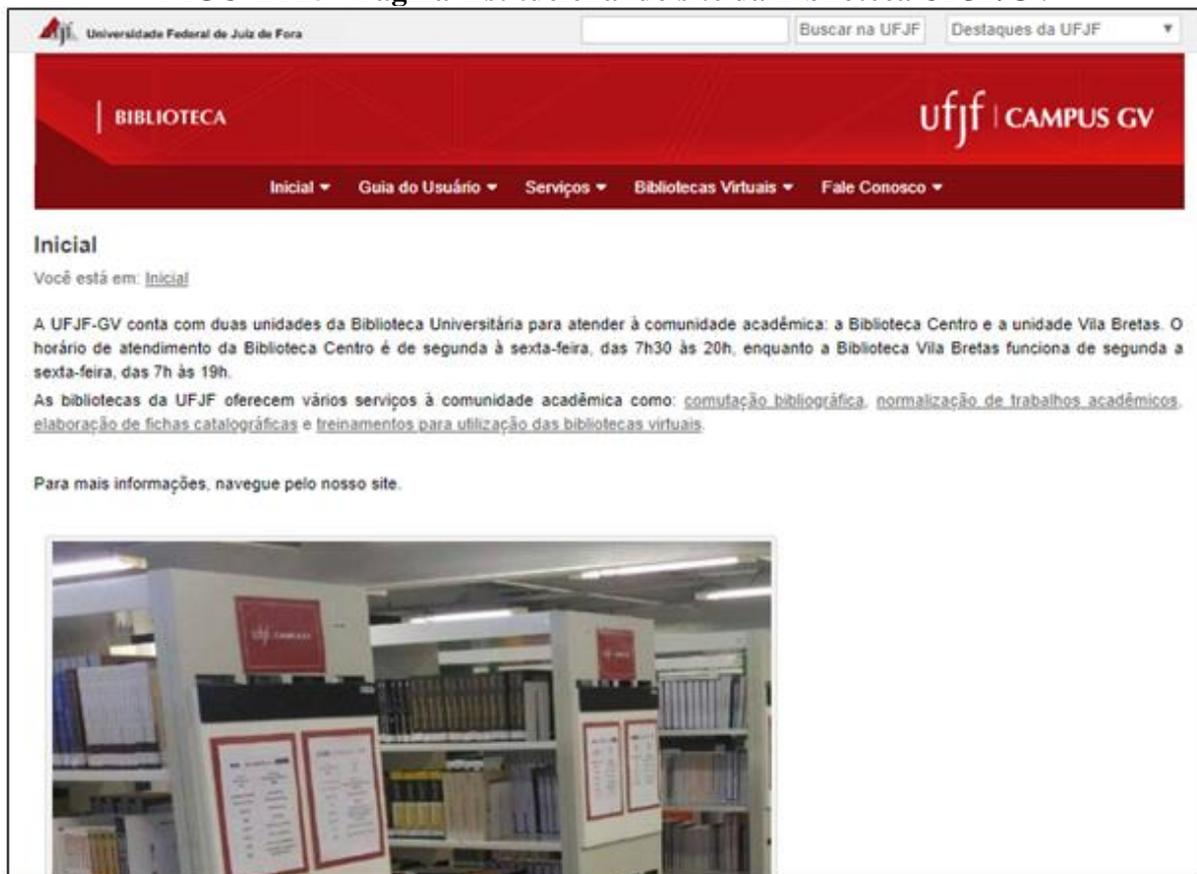
Nessa perspectiva, como consequência de esforços conjuntos dos setores da UFJF/GV, foi finalizado e disponibilizado à comunidade acadêmica (UFJF, 2018a) o “Guia UFJF/GV”. Esse material, visa favorecer o conhecimento das atribuições de cada setor pela Comunidade Acadêmica em vista da futura descentralização das rotinas administrativas. A partir do ano de 2017, a divulgação e o compartilhamento dos produtos e serviços ofertados pela Biblioteca UFJF/GV tornaram-se um dos elementos a serem mais trabalhados daí por diante (UFJF, 2016<sup>a</sup>, 2017a; 2017b).

Nesse cenário organizacional, criam-se “[...] constantemente novos conhecimentos, convertendo o conhecimento tácito e pessoal dos indivíduos que têm *insights* criativos em conhecimento explícito e partilhado, por meio do qual a organização dá origem a novos produtos [...]” (CHOO, 2003, p.365). Dessa forma, em relação ao uso da informação, a equipe da Biblioteca UFJF/GV foi orientada quanto aos seus pressupostos sobre a natureza de seu trabalho e sobre o papel que a informação gerencial desempenha sobre ele (UFJF, 2017e, 2017e, 2017f, 2017g).

Os canais de divulgação dos produtos e serviços da Biblioteca UFJF/GV resumiam-se a uma página no site institucional da UFJF/GV. Tal endereço eletrônico apresentava somente as informações gerais do setor (horário de funcionamento e formas de contatos), sem elementos adicionais. Faz-necessário ressaltar que naquele momento, o CDC já possuía uma página própria,

porém, reduzia-se à realidade do campus sede (UFJF, 2017h). Entende-se que a criação, organização e alimentação dos dados no site pelos bibliotecários, amplia a disseminação referentes aos produtos e serviços ofertados pela Biblioteca UFJF/GV (FIG. 25 e FIG, 26).

**FIGURA 25 - Página institucional do site da Biblioteca UFJF/GV**



Fonte: UFJF, 2018g. *Online*.

**FIGURA 26 - Exemplo dos tutoriais de acesso aos serviços e produtos da Biblioteca**

The image shows a screenshot of the UFJF Institutional Repository (RI) website and a flowchart for student access. The website header includes navigation links: Inicial, Guia do Usuário, Serviços, Bibliotecas Virtuais, and Fale Conosco. The main heading is "Repositório Institucional (RI)" with a breadcrumb trail: "Você está em: Serviços > Repositório Institucional (RI)". Below this, there are instructions for accessing the repository and a list of two steps: 1. Fill out the authorization form at a specific URL. 2. Deliver the signed form and TCC PDF to the library. A link for the authorization form is provided. Below the instructions, there is a contact email for doubts: repositorio@ufjf.edu.br. The flowchart, titled "REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL", starts with "ALUNO" and "INICIO". Step 1: "Acessar e preencher o 'Termo de Autorização' para o Repositório Institucional (RI) UFJF" with the URL: <http://www.ufjf.br/biblioteca/files/2015/11/RI-UFJF-Termo-Autorizacao.doc>. Step 2: "O 'Termo de Autorização' deverá ser assinado e entregue fisicamente na Biblioteca UFJF/GV e o TCC em formato PDF deverá ser enviado para o e-mail da respectiva unidade: Cursos ICSA: [biblioteca.socials.gv@ufjf.edu.br](mailto:biblioteca.socials.gv@ufjf.edu.br) Cursos ICV: [biblioteca.saude.gv@ufjf.edu.br](mailto:biblioteca.saude.gv@ufjf.edu.br)". The flowchart ends with "FIM". There are also "OBSERVAÇÕES" at the bottom: "- Visite o Repositório Institucional pelo link: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/>" and "- O envio dos TCCs ao Repositório Institucional não é obrigatório, porém, é recomendado."

Fonte: UFJF, 2018g. *Online*.

Outro elemento análogo à expansão de gestão do conteúdo para as Bibliotecas UFJF teve início em 2017, com a criação do Repositório Institucional Digital de Teses e Dissertações Institucional. Tal repositório pretendia reunir em um local único o conjunto de publicações acadêmicas da UFJF.

O Ri-UFJF tem por objetivos coletar, armazenar, disseminar e preservar, garantindo o acesso confiável e permanente, ao conteúdo produzido pelos pesquisadores da comunidade universitária, proporcionando maior visibilidade e divulgação do conhecimento científico e intelectual gerado na UFJF. O Ri-UFJF está inserido no movimento mundial de acesso aberto à produção científica. Trata-se de um acervo de arquivos digitais aberto para a comunidade em geral e integrado a outros acervos existentes no mundo. Todos os seus conteúdos estão disponíveis publicamente, e por estarem amplamente acessíveis proporcionam maior visibilidade e impacto da produção científica da instituição (UFJF, 2017i. *online*).

Paralelamente à implementação do Repositório Institucional, surgiam os primeiros formandos do campus avançado Governador Valadares. A partir dos questionamentos por parte desses discentes quanto aos procedimentos de disseminação de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) (UFJF, 2017e, 2017i), identificaram-se as fragilidades acerca do compartilhamento de informações da Biblioteca UFJF/GV ante à comunidade acadêmica do campus avançado.

A adoção de uma gestão estratégica pavimentou uma cultura informacional e gerencial até então incipiente (QUADRO 32). A determinação de lideranças entre setores que

trabalham a informação processada e registrada incutiu nos agentes informacionais uma visão compartilhada da GIC além de fortalecer as equipes de trabalho por meio de uma coordenação da gestão de processos e de competências. Essas atuações gerenciais contribuíram, especialmente no âmbito da Biblioteca UFJF/GV, por meio de criação e inovação na condução de instrumentos disseminatórios dos serviços e produtos com a comunidade acadêmica de Governador Valadares.

**QUADRO 32 - Contexto organizacional de GIC (UC5)**

AMPLIAÇÃO DA GESTÃO DO CONTEÚDO	CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE GIC				
	Processo representativo	Dimensão situacional – temporal (ano)	Impacto	Agentes organizacionais envolvidos	Construção de conhecimento (CHOO)
	Amplitude quanto à disseminação de produtos e serviços da Biblioteca UFJF/GV	Disseminação dos serviços e produtos da Biblioteca UFJF/GV – (2015-em andamento).	Acesso de fontes externas de conhecimento	Bibliotecários, Equipe de trabalho e Bolsistas da Biblioteca UFJF/GV.	Capacitação combinatória e diversidade cognitiva
	Controle de custos	Biblioteca UFJF/GV – (2016 – em andamento)	Otimização financeira	Bibliotecários UFJF/GV	Propósito organizacional
Redução de tempo e de retrabalhos	Biblioteca UFJF/GV – (2016 – em andamento)	Ganho de Produtividade	Bibliotecários UFJF e equipe da Biblioteca UFJF/GV.	Memória Institucional e capacitação combinatória	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Em suma, dentre outros aspectos relacionados, os esforços da instituição em benefício da GIC, mesmo que ainda não plenamente aplicada, contribuíram para que a Biblioteca UFJF/GV modificasse suas dinâmicas administrativas e produtivas. Após a discussão sobre os indicadores de GIC no objeto de estudo, a próxima etapa consiste em pormenorizar os processos de aprendizagem latentes entre os sujeitos organizacionais atingidos pela GIC. Além disso, detalhar-se-á o ato educativo na biblioteca UFJF/GV sob os aspectos modelados por Choo (2003).

## 5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Apresentado o *locus* de pesquisa em seus vieses histórico/administrativo e detalhadas as suas categorias analíticas e respectivas unidades de contexto, foram abordados nesse momento, os aspectos de aprendizagem organizacional identificados nos processos de GIC analisados. Assume-se que a aprendizagem organizacional consiste no incremento coletivo de habilidades, experiências e conhecimentos direcionados ao funcionamento efetivo de uma organização em um ambiente cada vez mais dinâmico (CUNHA e CAVALCANTI, 2008). À vista disso, avaliou-se a aprendizagem organizacional sob a ótica da satisfação de necessidades, busca e uso dos recursos informacionais, por parte de seus usuários, em benefício da tomada de decisão administrativa e da redução de incertezas.

Nesse sentido, segundo Davenport e Prusak (1998) a administração da informação transcorre em ambientes inter-relacionados: o ambiente interno (aqui exemplificada na Biblioteca UFJF/GV), o ambiente organizacional (os demais órgãos da UFJF/GV) e o ambiente externo (meio social além da UFJF/GV). O aprendizado organizacional, portanto, incorpora suas implicações quanto à significação da realidade organizacional. Assim, sob a perspectiva desta pesquisa, o ato educativo inerente a esse aprendizado remete à ação de conhecer a significação da realidade e do seu poder da transformação (FREIRE, 1989,1996).

Por sua vez, quando ocorreram essas práticas educativas/transformadoras na UFJF/GV, elas foram classificadas em dinâmicas individuais (do sujeito organizacional), grupais (das equipes de trabalho setoriais) e organizacionais (da instituição como um todo). De modo complementar, esse agrupamento foi ordenado ante às unidades de contexto descritas nas seções anteriores. A partir de então, foram apreendidas as percepções de aprendizagem e seus períodos de construção e de conversão do conhecimento.

Notadamente, a Biblioteca UFJF/GV incorporou essas mesmas características de aprendizado complementando-as com elementos alusivos às dinâmicas gerenciais da biblioteca. Todavia, não foi registrada nenhuma proposta pedagógica clara na condução da aprendizagem em bibliotecas, por parte do CDC, seu órgão diretor. Concebe-se que as funções da biblioteca universitárias são amplas e diversificadas e não restritas apenas ao aprendizado, no entanto, essa percepção não condiz com as exigências de uma implementação de GIC de modo completo.

A pesquisa documental apontou que a construção de conhecimento ocorreu a partir das conexões entre as experiências individuais dos integrantes do *campus* avançado, as mudanças ecológicas do ambiente organizacional e a construção do sentido latente ao processo. Os processos representativos de GIC da UFJF/GV foram alinhados às possíveis percepções e

dimensões cognitivas e/ou emocionais de aprendizagem dos agentes organizacionais. Dessa forma, como mencionado por Choo (2011), a informação, como subsídio ao conhecimento e suporte para construção de significado pelo usuário, é passível de receber significados diferentes para indivíduos diferentes.

Adicionalmente, essa criação do conhecimento também decorreu da adaptação e redefinição do ambiente interno e organizacional ante aos potenciais problemas administrativos e estruturais da UFJF/GV. Os processos de aquisição de conhecimentos avaliados transcorreram de modos de conversões que envolviam o conhecimento tácito (subjacente) e o explícito (declarado). Essas transmutações não ocorreram exclusivamente por meio da linguagem, mas também da observação e prática, o que conjugava com os trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1997).

Isso exposto, sob a concepção do tripé necessidade, busca e uso da informação na UFJF/GV, entende-se que as unidades de contexto identificadas sinalizam, mas não individualizam de maneira isolada, os processos de GIC. Por conseguinte, identificou-se que o essencial para a aquisição de conhecimento na UFJF/GV, em todas as fases, foi a experiência compartilhada entre os sujeitos organizacionais e as intervenções em benefício da eficácia e da eficiência das práticas profissionais. Compreende-se que tais desenvolvimentos ocorreram de modo gradativo e interligado aos demais e foram aqui separados para melhor clareza.

As unidades de contexto *Adoção de gestão estratégica* (UC1) e *Definição de lideranças setoriais* (UC2), sob uma conjuntura geral da UFJF/GV, enquadraram-se nos parâmetros de Necessidade de informação (QUADRO 33). Essa apreensão decorreu das carências informacionais e da identificação de demandas dos usuários da informação organizacional (descritas nas seções anteriores). Desse modo, as melhorias acerca do monitoramento ambiental sistemático, efetivo e proativo dos gestores da UFJF/GV potencializaram a organização ante aos desafios de um espaço compartilhado e de sua respectiva rotina administrativa e operacional.

**QUADRO 33 - Percepções dos agentes organizacionais (UC1)**

<b>Adoção de gestão estratégica</b>		
<b>Processo representativo</b>	<b>Dimensão de aprendizagem do(s) agente(s) envolvidos.</b>	<b>Percepção cognitiva e/ou emocional inerente ao processo</b>
Criação da biblioteca universitária em um <i>campus</i> avançado.	Aprendizagem organizacional.	Uso da intuição individual derivado de incerteza organizacional.
Participação bibliotecária na criação do Regimento UFJF/GV.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores UFJF/GV.	Solução compartilhada de problemas.
Revisão de políticas da biblioteca universitária.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores UFJF.	Solução compartilhada de problemas.
Revisão e adaptação do regulamento da biblioteca universitária para a realidade da UFJF/GV.	Aprendizagem grupal: bibliotecários -gestores UFJF/GV.	Busca de fontes externas de conhecimento.
Uso qualitativo de relatórios informatizados para registros de normas e procedimentos da rotina de trabalho.	Aprendizagem individual do bibliotecário-gestor.	Atrito criativo derivado da indução gerencial.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Sob o contexto de criação de significado organizacional, destaca-se o controle da ambiguidade das informações gerenciais. Nessa orientação, entende-se que a aquisição de conhecimento nas etapas UC1 (Adoção de gestão estratégica) e UC2 (Definição de lideranças setoriais) foi desequilibrada haja vista a pouca articulação, em um primeiro momento, de redes de referência e imputação na inauguração do campus de Valadares. Compreende-se que esse desequilíbrio foi gradativamente corrigido a partir de uma maior participação da comunidade acadêmica nos problemas inicialmente identificados.

Conforme Choo (2011), as emoções desempenham, no contexto criativo do significado, destacado papel ao despertar variáveis de incerteza em processos decisórios. Percebe-se que os aspectos emocionais na UFJF/GV nos primeiros anos indicavam, entre outros, sentimentos de dúvida e tensão (UFJF, 2014a, 2015j, 2016b). No aspecto organizacional da UFJF/GV, o processo de incerteza deriva da falta de entendimento e de conceitos limitados expressos e, consecutivamente, da ausência de comandos norteadores e particularizados à realidade do *campus* avançado (QUADRO 34).

**QUADRO 34 - Percepções dos agentes organizacionais (UC2)**

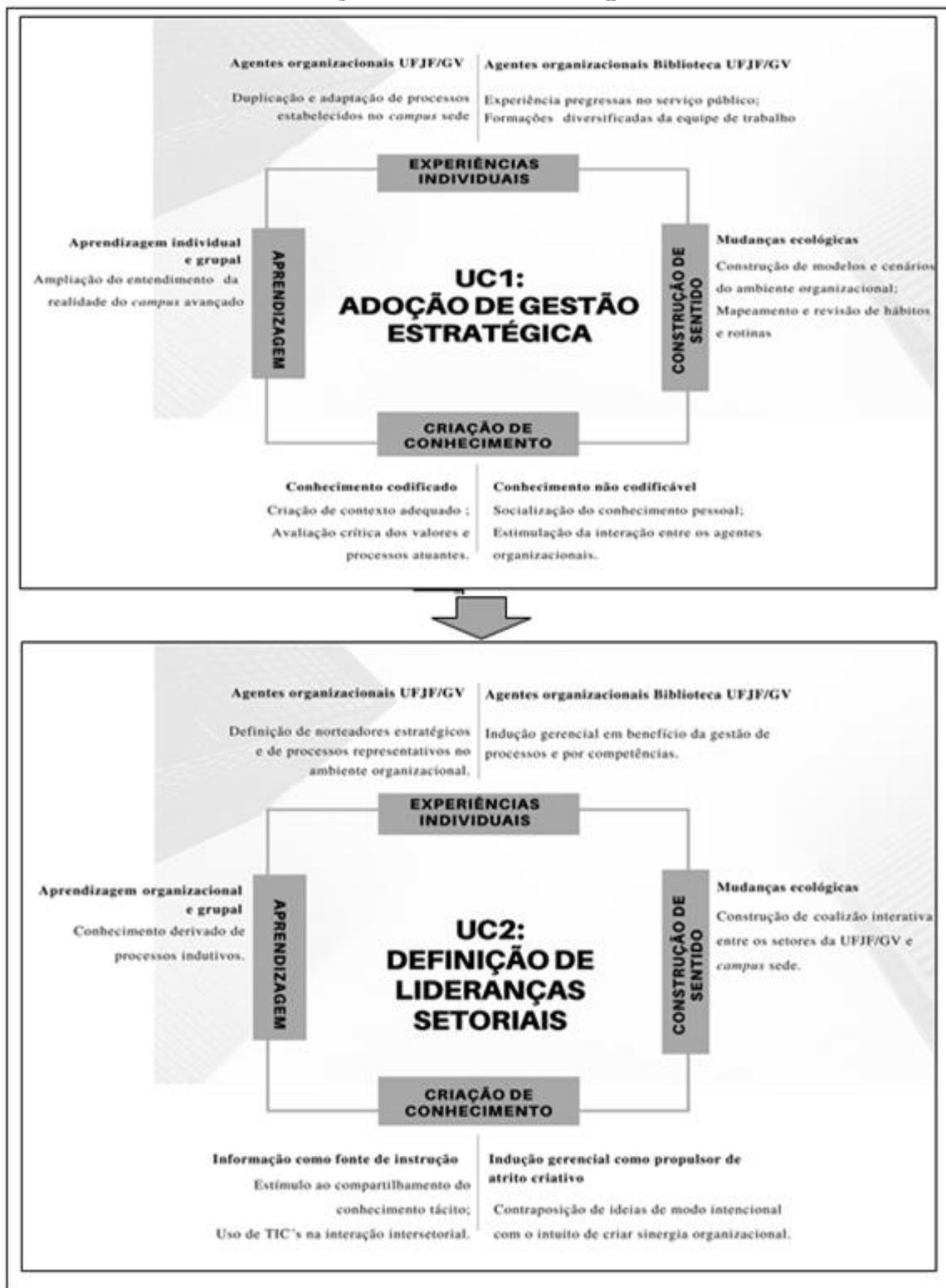
<b>Definição de lideranças setoriais</b>		
<b>Processo representativo</b>	<b>Dimensão de aprendizagem do(s) agente(s) envolvidos.</b>	<b>Percepção cognitiva e/ou emocional inerente ao processo.</b>
Criação do Conselho Gestor com representantes da comunidade acadêmica.	Aprendizagem organizacional.	Uso da diversidade cognitiva e do atrito criativo em benefício da solução compartilhada de problemas.
Criação do PDI com inclusão da UFJF/GV.	Aprendizagem organizacional.	Uso da diversidade cognitiva e do atrito criativo em benefício da solução compartilhada de problemas.
Estruturação dos fluxos de comunicação intersetorial.	Aprendizagem organizacional.	Solução compartilhada de problemas derivada da indução gerencial.
Atendimento aos requisitos normativos do MEC.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da UFJF/GV.	Uso da diversidade cognitiva e do atrito criativo em benefício da solução compartilhada de problemas.
Adição de novos servidores, mapeamento e distribuição de experiências.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da UFJF e equipe Biblioteca UFJF/GV.	Inovação como sistema social derivado de indução gerencial.
Uso dos canais institucionais de informação e maior interação bibliotecária.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da UFJF.	Inovação como sistema social derivado de indução gerencial.
Ampliação dos encontros intercampi.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da UFJF.	Uso da diversidade cognitiva e do atrito criativo em benefício da solução compartilhada de problemas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Dessa forma, a partir da indução dos gerentes setoriais e por parte da alta administração, promoveu-se o atrito criativo em prol da resolução de problemas organizacionais. Essas associações de múltiplas cognições estabeleceram critérios voltados às situações específicas da realidade da UFJF/GV. Sobre isso, notou-se que, conforme Valentim (2010), a comutação continuada de informações e de conhecimentos entre os agentes organizacionais tendem a agilizar o fluxo de conhecimento.

O mapeamento e a revisão de hábitos e rotinas administrativas da Biblioteca UFJF/GV possibilitaram a criação de contextos de aprendizagem abalizados como grupal e organizacional. Por conseguinte, a coligação entre os bibliotecários do sistema de bibliotecas da UFJF e a articulação de estímulos ao compartilhamento de informação foram ampliadas. Nota-se que a instigação gerencial, apoiada pelo uso de ferramentas de tecnologias da informação, contribuiu para uma maior transparência da construção do conhecimento (UFJF, 2015i, 2016j, 2017d). Como resultado dessa indução, surgiram documentos e outros elementos condutores que impactaram às ações gerenciais do *campus* avançado, como a criação do Conselho Gestor e a estruturação dos fluxos formais de comunicação, entre outros (FIG. 27).

**FIGURA 27 - Construção do conhecimento organizacional UC1 e UC2**

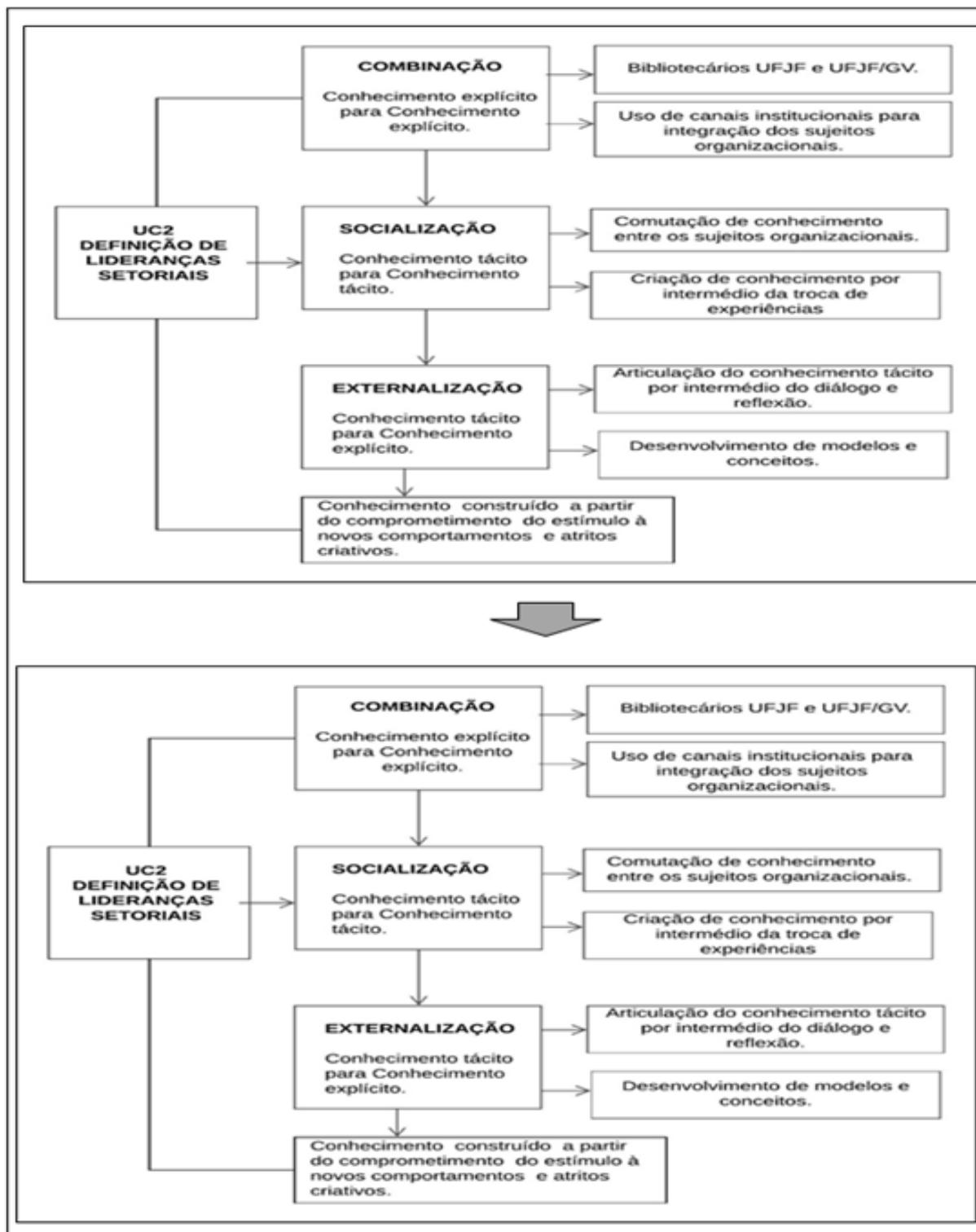


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Os trajetos da aprendizagem organizacional da UFJF/GV, no contexto da UC1 e UC2, alinham-se aos processos de conversão de conhecimento denominados por Nonaka e Takeuchi (1997) como “combinação”, “socialização” e “externalização”. O processo de

combinação notabilizou-se pela elaboração de manuais e documentos que fundamentam o encadeamento do conhecimento explícito, inclusive no ambiente bibliotecário. A comunicação direta e clara do conteúdo transcorreu, nessa acepção, de forma sistêmica e atuante, propagada por meio de sistemas de comunicação e de banco de dados (FIG. 28).

**FIGURA 28 - Conversão do conhecimento UC1 e UC2**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

A respeito do processo de “socialização do conhecimento, este refletiu-se na aprendizagem organizacional da UFJF/GV, especialmente nas reuniões da comunidade acadêmica para discussão sobre dilemas do espaço compartilhado. Os fatores criativos nessa conjuntura apoiaram-se no campo da interação e possuíram como principais ferramentas a observação e as experiências empíricas. Por conseguinte, o ato educativo derivado desses processos foi perceptível no envolvimento social em prol da mudança e adaptação da realidade organizacional compartilhada.

Quanto à externalização, esta é proveniente da conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Ela é identificada na interação do indivíduo com o grupo e intermediada pelos diálogos e reflexões coletivas, o que corrobora com os trabalhos de Choo (2011). Sob o âmbito da Biblioteca UFJF/GV, na UC1, detectou-se o início de uma formalização, pelos agentes bibliotecários, de uma metodologia padronizada aplicada à unidade de informação. Essa postura bibliotecária acarretou em uma explicitação de conhecimento, ainda introdutória, originalmente residida na prática particular do indivíduo.

Infere-se, desse modo, um posicionamento gerencial bibliotecário condutor de mecanismos normativos consonantes com a realidade da biblioteca universitária. Essa postura avaliativa baseou-se nos manuais de verificação *in loco* do MEC quanto às condições institucionais dos cursos ofertados pela UFJF/GV. Entende-se que a gestão bibliotecária influencia no aprendizado organizacional desde que o bibliotecário-gestor saiba traduzir os preceitos estabelecidos à realidade de sua rotina organizacional. Entre essas possíveis expressões, distinguem-se o fomento aos atritos criativos e o cultivo por novos comportamentos e concepções da equipe de trabalho da biblioteca universitária.

Quanto às unidades de contexto UC3 (Articulação de gestão da informação) e UC4 (Aperfeiçoamento das competências individuais dos agentes organizacionais), nos limites desta investigação, elas harmonizam com os indicadores “Busca de informação” (QUADRO 35). Inicialmente, compreendeu-se o nível de desenvolvimento informacional da Biblioteca UFJF/GV (de modo geral) e compreendeu-se o alcance de suas potencialidades, denotando suas carências (de modo restrito). Além disso, foram reconhecidos os canais e instrumentos de comunicação da informação gerencial estruturada e não-estruturada, utilizados como suportes para o aprendizado (QUADRO 35).

**QUADRO 35 - Percepções dos agentes organizacionais (UC3)**

<b>Articulação de gestão da informação</b>		
<b>Processo representativo</b>	<b>Dimensão de aprendizagem do(s) agente(s) envolvidos.</b>	<b>Percepção cognitiva e/ou emocional inerente ao processo</b>
Criação PDI 2015- 2019	Aprendizagem organizacional.	Uso da diversidade cognitiva e do atrito criativo em benefício da solução compartilhada de problemas.
Gestão de processos da Biblioteca UFJF/GV.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da UFJF e da equipe Biblioteca UFJF/GV.	Solução compartilhada de problemas derivada da indução gerencial.
Gestão de competências na Biblioteca UFJF/GV.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da UFJF e da equipe Biblioteca UFJF/GV.	Uso da diversidade cognitiva e do atrito criativo em benefício da solução compartilhada de problemas.
Alinhamento intersetorial entre projetos políticos pedagógicos e o acervo bibliográfico.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da UFJF/GV e dos coordenadores dos cursos UFJF/GV.	Inovação como sistema social derivado de indução gerencial.
Encontros e diálogos entre bibliotecários e equipes de trabalho.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da UFJF e da equipe Biblioteca UFJF/GV.	Inovação como sistema social derivado de indução gerencial.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

As dimensões de aprendizagem dos agentes envolvidos nas UC3 e UC4 foram do tipo organizacional e grupal. Já o tipo grupo organizacional, destaca-se nas interações educativas entre bibliotecários-gestores e a equipe da Biblioteca UFJF/GV. Essas relações foram beneficiadas pela diversidade de experiências de vida dos agentes participantes e pelo diálogo para solução compartilhada de problemas.

Ressalta-se, nesse contexto, a indução gerencial em busca da capacitação individual desses agentes organizacionais em prol da melhoria da função administrativa. Esses aprimoramentos, quando direcionados ao desenvolvimento profissional e às práticas de cada função, possibilitam maior identidade e constituição de sentido. Tais apreensões foram compatíveis com as ações factuais da Biblioteca UFJF/GV desenvolvidas, em especial, pela equipe da biblioteca universitária.

Constata-se que a essência da gestão da informação é o aproveitamento qualificativo de todos os seus recursos e de suas respectivas capacidades informacionais (CHOO, 2003). Nessa perspectiva, o aprendizado e a construção do conhecimento organizacional, invariavelmente, envolveram a difusão e a transferência de informações registradas e o conhecimento tácito entre as fronteiras da organização. Nessa direção, no ambiente da Biblioteca UFJF/GV, a interação da equipe de trabalho e o compartilhamento de experiências individuais

tiveram indícios mais marcantes a partir do aperfeiçoamento das competências de seus agentes (QUADRO 36).

**QUADRO 36 - Percepções dos agentes organizacionais (UC4)**

<b>Aperfeiçoamento das competências individuais dos agentes organizacionais</b>		
Processo representativo	Dimensão de aprendizagem do (s) agente (s) envolvidos.	Percepção cognitiva e/ou emocional inerente ao processo
Aprimoramento do conhecimento individual da equipe de trabalho.	Aprendizagem individual.	Busca de fontes externas de conhecimento.
Incentivo à avaliação, treinamento e mensuração do desempenho da equipe de trabalho.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da UFJF e equipe Biblioteca UFJF/GV.	Uso da diversidade cognitiva e do atrito criativo em benefício da solução compartilhada de problemas.
Reestruturação do papel dos bolsistas.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da UFJF e equipe Biblioteca UFJF/GV.	Inovação como sistema social derivado de indução gerencial.
Delimitação de ações em benefício da divulgação de serviços e produtos bibliotecários.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da UFJF/GV e bolsistas Biblioteca UFJF/GV.	Uso da diversidade cognitiva e do atrito criativo em benefício da solução compartilhada de problemas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Assim, a partir da concepção de que o conhecimento não se consolida como uma verdade absoluta e estática (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), depende-se que as ações de incentivo à aprendizagem valerem-se de um ambiente propício para tal. Quanto a isso, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) adquiriu um protagonismo acerca do incentivo à capacitação dos agentes da UFJF/GV. Essas habilitações intentaram, predominantemente, preencher lacunas de conhecimento (UFJF, 2015a UFJF, 2015e; 2015f) previamente mapeadas pelos bibliotecários. (FIG 29).

**FIGURA 29 - Construção do conhecimento UC1 e UC2**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Segundo Choo (2001, p.238) “as organizações que são eficientes na construção do conhecimento constantemente expõem seus membros a novas ideias e inovações”. Nessa perspectiva, a construção de sentido oriunda da busca de informação é influenciada pelas atitudes e preferências do sujeito organizacional. Corroboram com este processo, nesse período, as práticas dos bibliotecários em relação ao aperfeiçoamento da modelagem produtiva das ações da Biblioteca UFJF/GV (FIG 25).

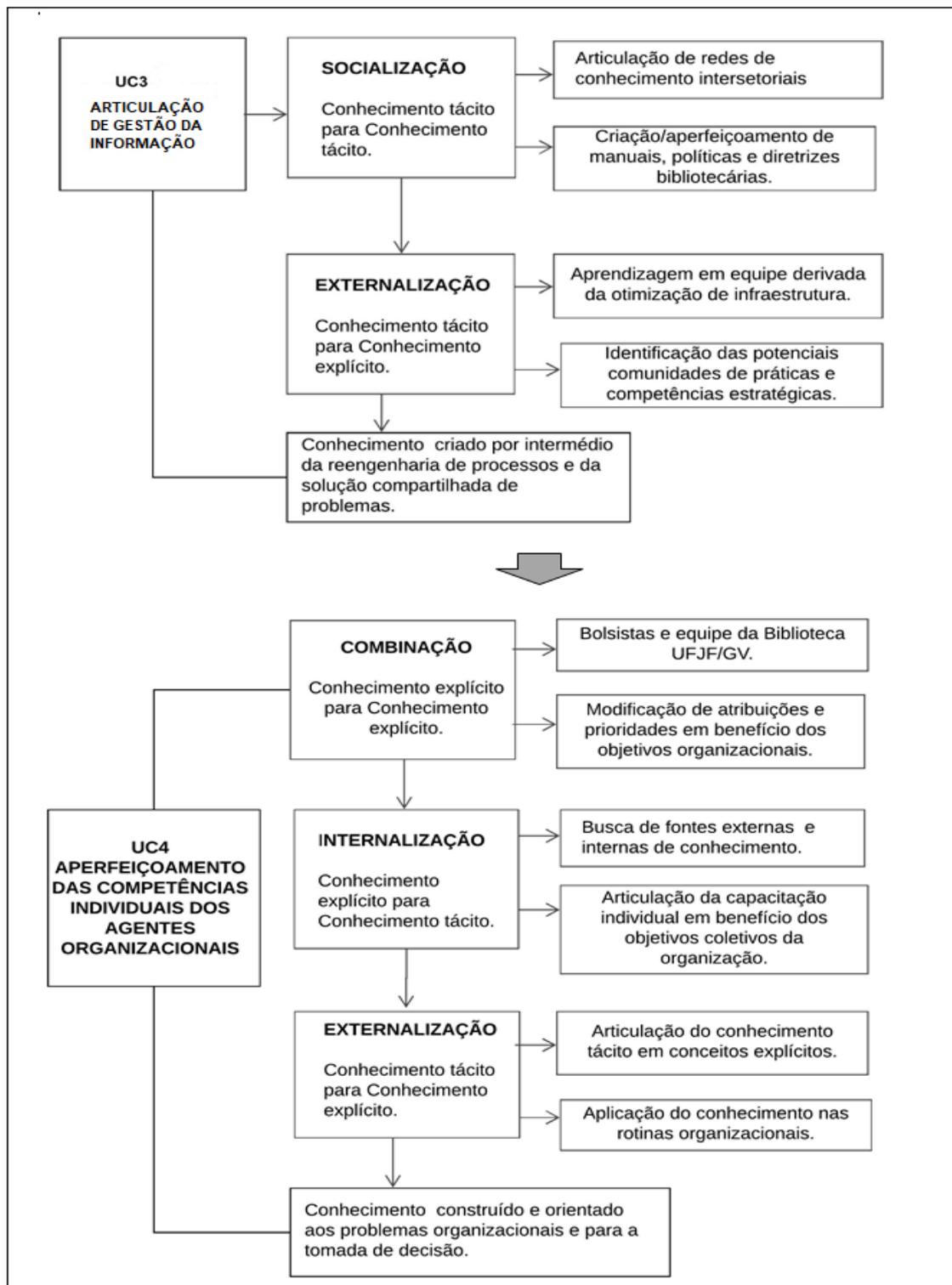
Ainda em relação à conversão do conhecimento nas UC3 e UC4, sublinham-se as reflexões coletivas decorrentes de encontros periódicos entre os bibliotecários e as equipes de trabalho. Esses encontros aliados às mudanças de infraestrutura nos sistemas informatizados do CDC (entre outros, mudança de *software* de gestão de bibliotecas) conduziram a uma maior externalização das diretrizes informais existentes em metodologias padronizadas. As modelagens desenvolvidas definiram sequências de tarefas e estágios de processos concernentes aos sistemas de informação adotado na biblioteca universitária.

Reforça-se que essas relocalizações de conhecimento, assim como as principais práticas de GIC da Biblioteca UFJF/GV, tiveram como espaço modelar a unidade Biblioteca Centro e, posteriormente, a unidade Vila Bretas. O incentivo à discussão e à narração das práticas vivenciadas pela equipe da Biblioteca UFJF/GV, originalmente não traduzidas em manuais e outros documentos norteadores, incutiram na biblioteca universitária o hábito de revisão constante do conhecimento registrado.

Segundo Freire (1996), o ensino vai além da transferência de conhecimento ao possibilitar a sua própria produção. Quanto ao aprendizado envolvendo os bolsistas do Treinamento Profissional (TP), entende-se que o método de conversão do conhecimento presente remete ao de combinação. Logo, a orientação formalizada, envolvendo os bibliotecários e os bolsistas, sofreu transformações que direcionaram as práticas do TP ao atendimento individualizado dos usuários da biblioteca universitária (FIG. 30)

Os projetos de TP desenvolvidos pelos bibliotecários da UFJF/GV, em todos os seus editais publicados, geraram grande interesse de participação por parte dos discentes (UFJF, 2015p, 2016d, 2017c). A possibilidade de exercer atividades profissionais em um ambiente familiar e assiduamente frequentado por eles, foi um dos fatores mais mencionados pelos bolsistas para inscrição em projetos de TP na biblioteca (UFJF, 2016e, 2017b). A comutação de conhecimentos entre a equipe da Biblioteca UFJF/GV e os bolsistas do TP trouxe, entre outros benefícios educacionais, as diferentes percepções ante aos produtos e serviços ofertados pela biblioteca universitária.

**FIGURA 30 - Construção do conhecimento UC3 e UC4**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Dessa forma, depreende-se que a ampliação das habilidades dos agentes organizacionais e as diferentes assimilações de fontes de informação foram fatores decisivos nas ações educativas desenvolvidas na Biblioteca UFJF/GV nesse período. Por conseguinte, a

implementação de novos sujeitos, processos e ferramentas à rotina organizacional contribuiu para a compreensão e adaptação dos envolvidos ante aos novos conhecimentos criados.

A última unidade de contexto analisada sob o contexto de aprendizagem organizacional refere-se à UC5 (Expansão da gestão do conteúdo). Essa UC assemelha-se ao elemento “Uso da informação” do tripé conceitual delimitado por Choo (2011). Tal unidade designou-se pelo emprego da informação gerencial a um processo decisório contextualizado sob a ótica da disseminação dos produtos e serviços da Biblioteca UFJF/GV.

A informação gerencial nas bibliotecas universitárias, como um bem público, tem características econômicas atípicas que a distinguem de outros ativos tradicionalmente mais tangíveis (ALMEIDA, 2005). Essa informação administrativa, aplicada aos produtos e serviços bibliotecários é passível de ser substituída, transportável e, principalmente, compartilhada. As principais dimensões de aprendizagem dos agentes organizacionais nesse período remetem especialmente aos aspectos de grupo, incorporando os bibliotecários-gestores e a equipe de trabalho da Biblioteca UFJF/GV (QUADRO 37).

Assim, no contexto dos serviços biblioteconômicos do *campus* avançado, a aprendizagem voltada à capacitação do usuário interno (agentes organizacionais) e do usuário externo (comunidade acadêmica) excedeu os métodos tradicionais de consulta, pesquisa e disponibilização de informação. Infere-se que, dada toda a problemática de um espaço compartilhado da Biblioteca UFJF/GV, as premissas de transmissão de conhecimento tradicionais de uma biblioteca universitária foram alteradas. A ausência de espaço próprio para oficinas de metodologia científica, treinamento para uso de bases de dados e protocolos de pesquisa bibliográfica demandaram adaptações para o cumprimento do apoio à pesquisa, ensino e extensão.

**QUADRO 37 - Percepções dos agentes organizacionais (UC5)**

<b>Expansão da gestão do conteúdo</b>		
<b>Processo representativo</b>	<b>Dimensão de aprendizagem do (s) agente (s) envolvidos.</b>	<b>Percepção cognitiva e/ou emocional inerente ao processo</b>
Articulação e planejamento direcionado à situação de emergência e desastre.	Aprendizagem organizacional.	Uso da diversidade cognitiva e do atrito criativo em benefício da solução compartilhada de problemas.
Disponibilização de acesso à informação em qualquer lugar e instante.	Aprendizagem organizacional.	Inovação como sistema social derivado de indução gerencial.
Participação bibliotecária e articulação e-commerce.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da Biblioteca UFJF/GV.	Inovação como sistema social derivado de indução gerencial.
Delimitação de diretrizes para o desenvolvimento de coleções eficaz.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores da Biblioteca UFJF/GV.	Uso da diversidade cognitiva e do atrito criativo em benefício da solução compartilhada de problemas.
Qualificação das práticas do processamento técnico bibliotecário e de seu software de gestão.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores e da equipe de trabalho da Biblioteca UFJF/GV.	Redução de resistência à novas ideias em benefício da socialização do conhecimento.
Criação do Guia da UFJF/GV.	Aprendizagem organizacional.	Uso da diversidade cognitiva em benefício da solução compartilhada de problemas.
<b>Criação e alimentação do site institucional da Biblioteca UFJF/GV.</b>	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores e bolsistas da Biblioteca UFJF/GV.	Inovação como sistema social derivado de indução gerencial.
Estruturação do Repositório Institucional de trabalhos acadêmicos da UFJF.	Aprendizagem organizacional.	Inovação como sistema social derivado de indução gerencial.
Articulação de ações em benefício da redução de retrabalho e preservação da memória institucional.	Aprendizagem grupal: bibliotecários-gestores e equipe de trabalho da Biblioteca UFJF/GV.	Redução de resistência à novas ideias em benefício da socialização do conhecimento.
Manual de atribuições dos setores administrativos UFJFV.	Aprendizagem organizacional.	Uso da diversidade cognitiva e do atrito criativo em benefício da socialização do conhecimento.

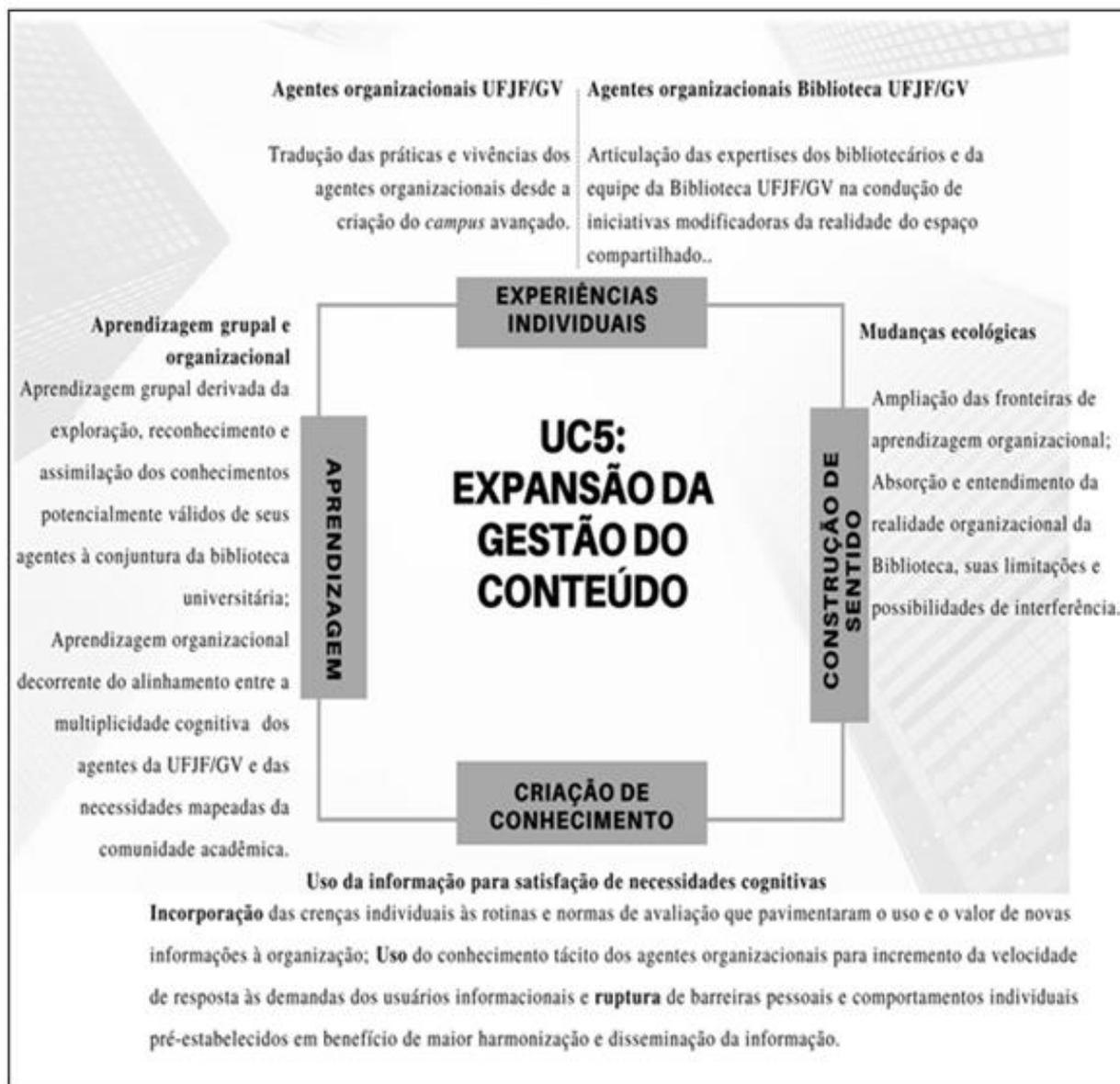
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Entre essas adequações, destaca-se, no contexto do *campus* avançado, a otimização dos canais de comunicação online e a qualificação do atendimento individualizado ao usuário. Nesse viés, para Choo (2011), a capacidade para a inovação é proporcional ao grau de descentralização de poderes em uma unidade de informação, possibilitando assim, maior autonomia de decisão e de responsabilidades. Essa promoção de autonomia repercute, outrossim, no tratamento do usuário como foco central da missão bibliotecária na UFJF/GV (FIG. 31).

A ampliação dos limites da aprendizagem organizacional da Biblioteca UFJF/GV decorreu das mudanças ecológicas gradativamente desenvolvidas e compreendidas desde a criação do *campus* avançado. A construção de sentido e a criação de conhecimento nessa unidade de contexto organizacional apoiaram-se, principalmente, na satisfação de necessidades

informativas previamente identificadas nas rotinas da biblioteca universitária e na validade para o processo decisório de seus agentes.

**FIGURA 31 - Construção do conhecimento (UC5)**

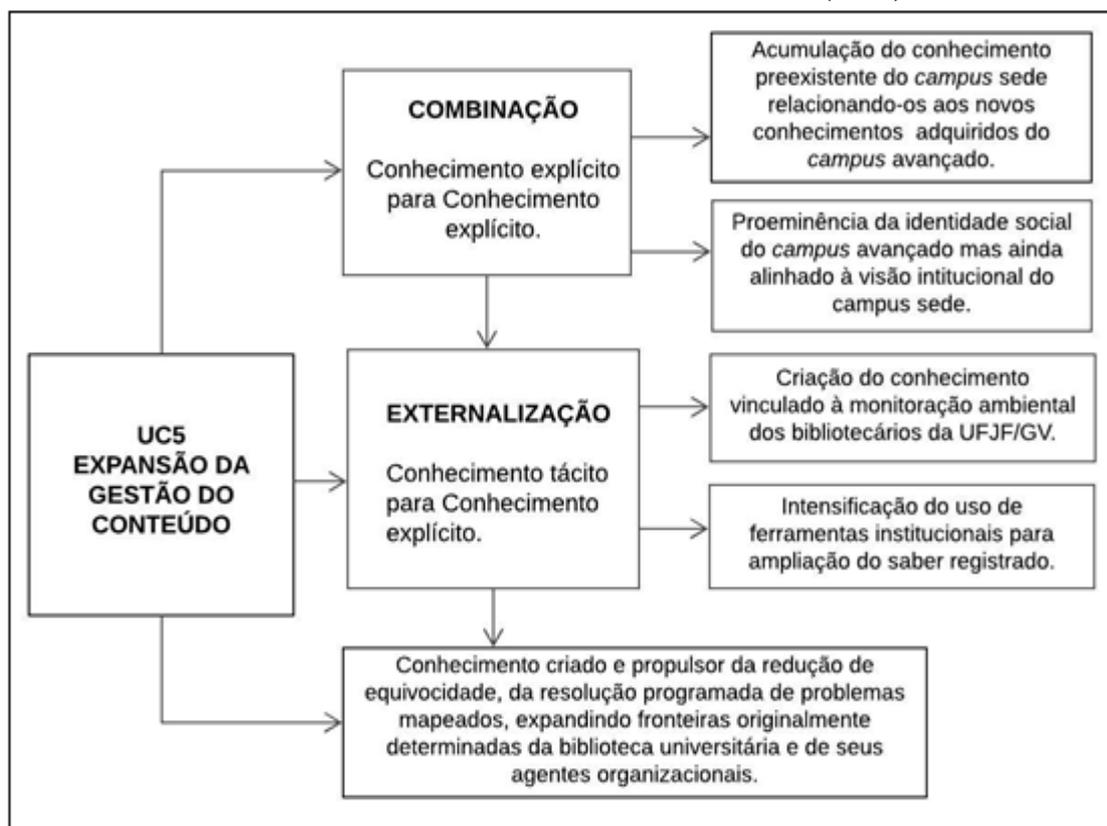


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A conversão do conhecimento organizacional na UC5 envolve, de maneira análoga ao apresentado nas UC's anteriores, características de *combinação* e de *externalização* do conhecimento (FIG 32). Por esse ângulo, ressalta-se que nesse período a identidade social da UFJF/GV não se encontrava totalmente presente e estabelecida, porém, continha presenças marcantes na cidade. Essas manifestações foram percebidas nos membros da comunidade acadêmica em eventos marcantes na região e pela maior interação da alta administração com a

classe política do município de Governador Valadares (UFJF, 2016k, 2016l, 2016m, 2017k, 2017l, 2017m)

**FIGURA 32 - Conversão do conhecimento (UC5)**

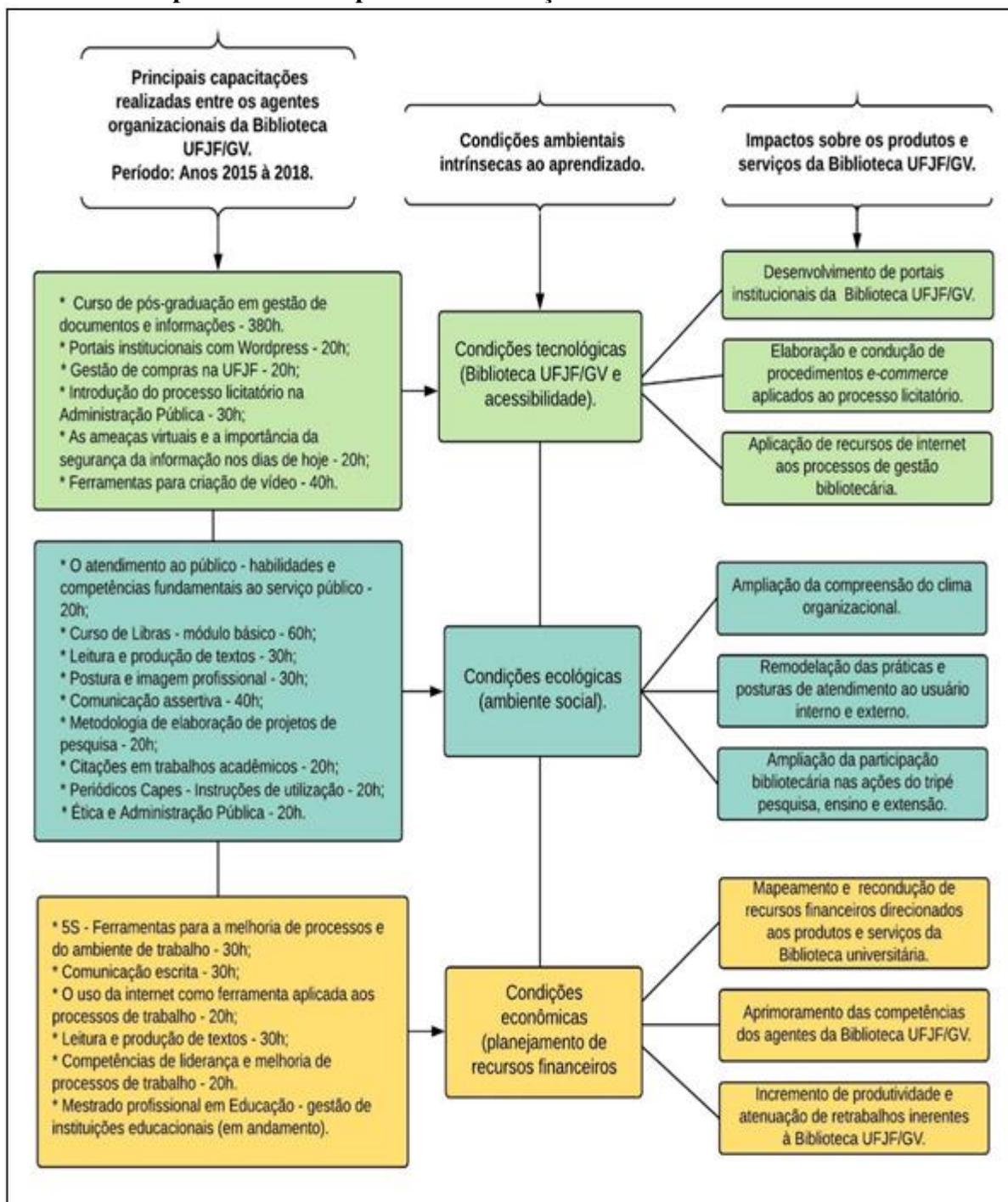


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Uma das principais tarefas básicas do gestor está em lidar com a incerteza e as ambiguidades derivadas de diferentes interpretações (CHOO, 2011). Nesse entendimento, a aprendizagem contínua posicionou-se como elemento fundamental para a gestão estratégica do conteúdo criado e disseminado no ambiente da Biblioteca UFJF/GV (FIG 28). Assim, a capacitação individual interatua, por intermédio das relações sociais dos sujeitos envolvidos, com o compartilhamento de conhecimento em funções de um grupo eficaz (ALVARENGA NETO, 2008)

A criação de conhecimento da Biblioteca UFJF/GV intentou ampliar as potencialidades da organização por meio da elevação do nível de especialização de seus agentes. Nesse intuito, percebe-se que as circunstâncias ambientais de aprendizado referem-se às condições tecnológicas, ecológicas e econômicas. Logo, a aprendizagem nesse processo é inseparável do contexto sociocultural, assim como as habilitações dos agentes individuais também são impactadas pelas condições ambientais (FIG. 33).

**FIGURA 33 - Habilitações dos agentes organizacionais, condições de aprendizado e impactos sobre os produtos e serviços da Biblioteca UFJF/GV**



Fonte: UFJF, 2016o, 2017n. Adaptado.

Compreende-se que os principais efeitos das capacitações dos agentes ambientadas sob as condições tecnológicas identificadas na pesquisa, remetem à acessibilidade das informações da Biblioteca UFJF/GV e de seus serviços e produtos. Essa comunicabilidade envolveu recursos tecnológicos ligados à *internet*, portais institucionais e procedimentos *e-commerce*, reduzindo questões atinentes à imprecisão.

No tocante às condições ecológicas na Biblioteca UFJF/GV, os processos de aprendizagem dirigiram-se especialmente aos aspectos que influenciaram nos elementos de comunicação existentes entre a biblioteca e o seu usuário. Observam-se os impactos dessa aprendizagem nos serviços direcionados às atividades de referência do usuário, ou seja, na satisfação objetiva das demandas do utente da biblioteca do *campus* avançado. Tais práticas buscavam harmonizar o acervo bibliográfico e o sistema de atendimento individual e coletivo, ainda preambular nesse período.

A informação percebida como um produto/mercadoria aos usuários externos adquire valor que se desenvolve gradativamente com a sua reutilização (TARAPANOFF, ARAÚJO JÚNIOR, CORMIER, 2000). Nesse quadro, denota-se uma articulação administrativa por parte dos bibliotecários em prol da otimização dos recursos financeiros e da produtividade de seus agentes. Dessa forma, o aprendizado organizacional originou-se da monitoração ambiental dos setores participativos dos processos da Biblioteca UFJF/GV.

Isso exposto, depreende-se que a aprendizagem organizacional na UFJF/GV como um todo, almejou essencialmente a construção de significado da realidade das práticas dos seus agentes. Nessa acepção, a aprendizagem organizacional na biblioteca do *campus* avançado possuiu um enfoque orientado para a ação e o incremento das condições de eficiência em suas instâncias individuais, grupais e organizacionais. De modo complementar, a atribuição de significado também permaneceu nas práticas e experiências socialmente construídas na UFJF/GV e convertidas em novos conhecimentos.

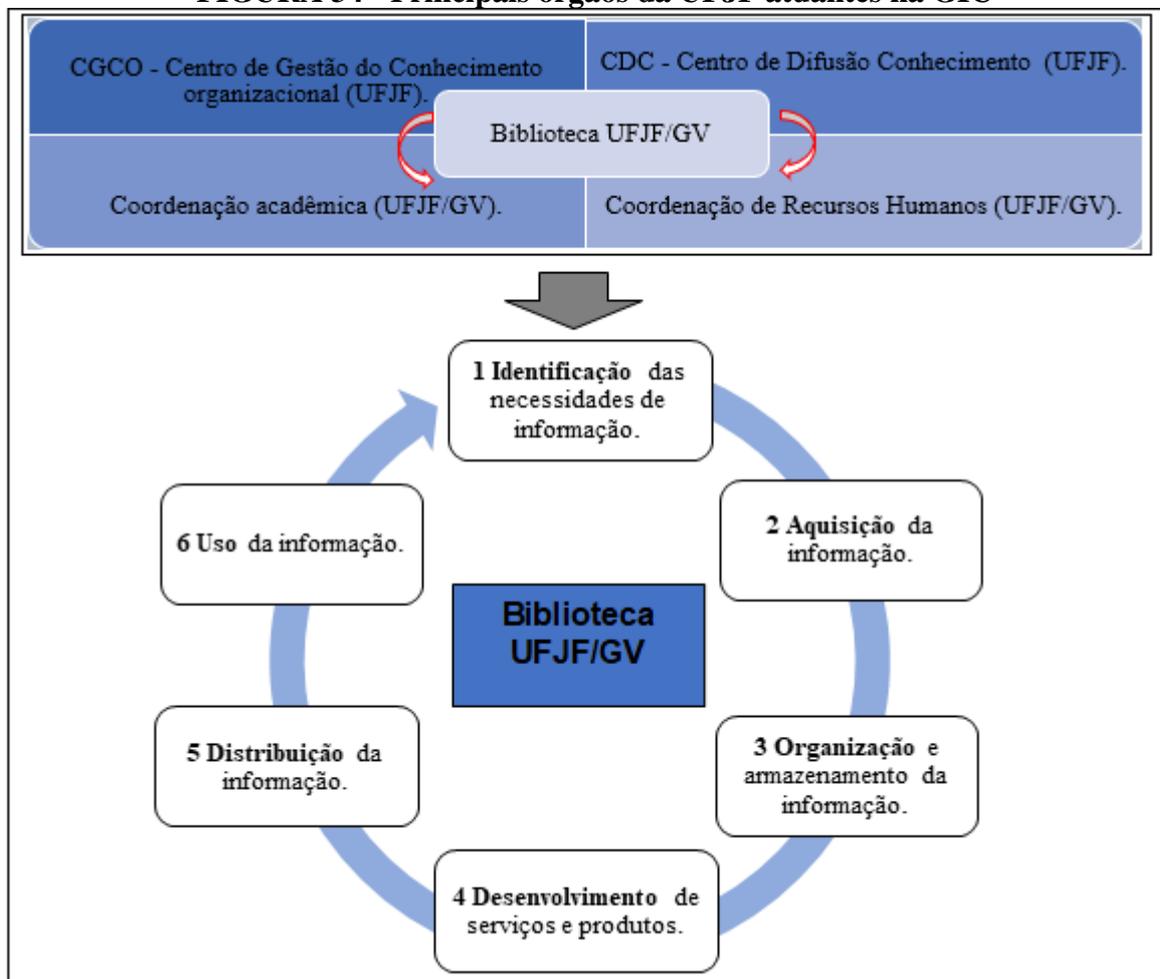
A partir disso, destaca-se que, na Biblioteca UFJF/GV, os diferentes pontos de vistas de sua equipe de trabalho intermediaram as ações em prol da capacitação continuada dos agentes envolvidos. Assim, as abordagens construtivistas de captação, seleção e aquisição de informação foram induzidas pelos seus bibliotecários. Esses esforços foram concernentes a uma compreensão coletiva do ambiente de atuação transformadora na usabilidade de seus produtos e serviços oferecidos. Não ocorrendo essa mudança de direcionamento, a biblioteca universitária tende a limitar-se a uma mera executora, sem diretrizes, políticas ou guias elaborados.

### **5.1 Quadro construtivo da GIC na Biblioteca UFJF/GV**

Apresentadas as concepções fundamentais de construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisões nos processos de GIC na pesquisa, aventou-se construir um quadro do ciclo da informação gerencial na Biblioteca UFJF/GV (FIG, 34). Para isso, procedeu-se a incorporação das dinâmicas e ferramentas administrativas que conduziram à GIC sob a ótica

da biblioteca universitária e do seu gestor, o bibliotecário a partir do modelo de Choo (2011). Desse modo, formou-se uma um quadro consultivo das etapas desenvolvidas a partir do modelo processual de conhecimento de Choo (2011).

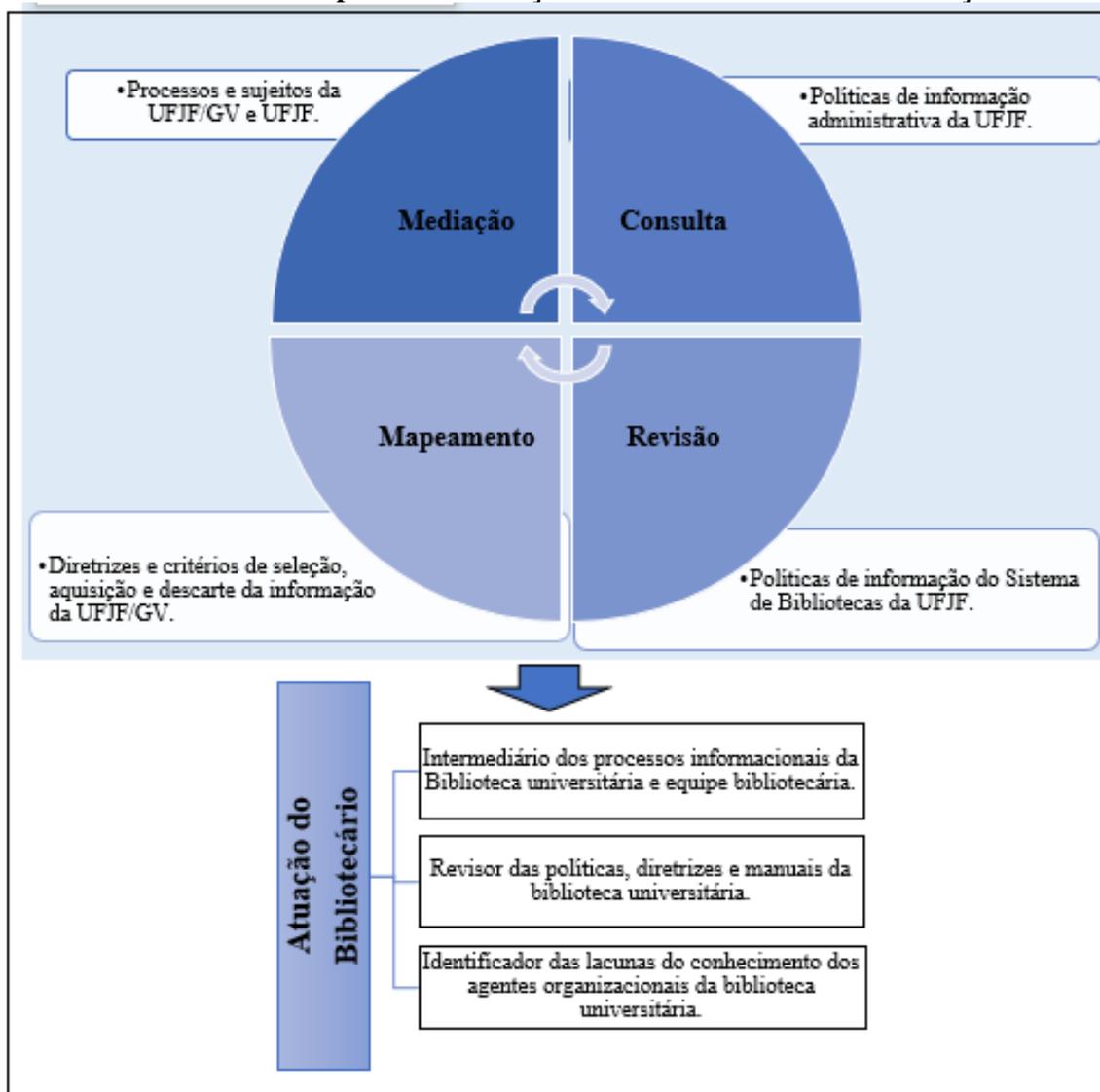
**FIGURA 34 - Principais órgãos da UFJF atuantes na GIC**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O primeiro passo referiu-se à identificação das necessidades de informação. Sobre isso, Alvarenga Neto (2008, p.80) afirma que “o mais importante não é responder, mas que a organização aprenda a fazer perguntas”. Assim, a instrumentalização dos processos necessários no âmbito gerencial universitário ocorreu por intermédio de um mapeamento de necessidades dos sujeitos organizacionais, das políticas de informação da UFJF e do seu sistema de bibliotecas (FIG. 35).

**FIGURA 35 – Etapa 1 Identificação das necessidades de informação**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

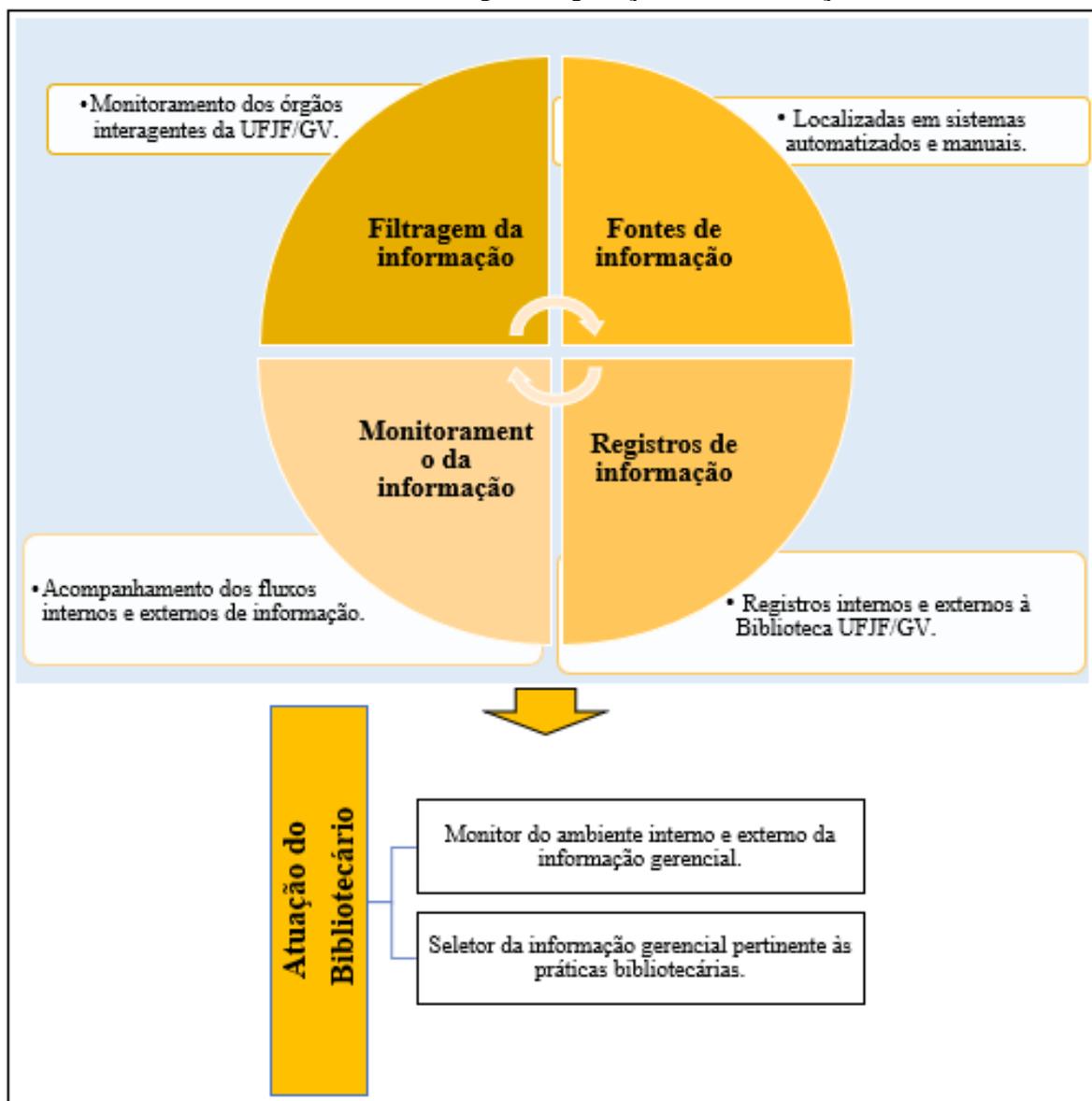
Conhecer o ambiente informacional e identificar as necessidades de informação a serem gerenciadas são ações primordiais da GIC. Tal descrição meticulosa das necessidades existentes foi acompanhada dos valores e da missão expressos da biblioteca universitária da UFJF definidas até então. Isso dito tornou-se pertinente o desenvolvimento de uma série de objetivos básicos ou ‘princípios’ para a expressão da estratégia informacional aplicada.

Essa conveniência alinha-se aos escritos de Choo (2011) e Valentim (2010). A instrumentalização dos processos necessários para essa compreensão aconteceu por meio de um mapeamento de necessidades da organização que, sob a ótica bibliotecária, serão posteriormente complementados por estudos de usuários.

Após a identificação, o processo posterior do ciclo informacional desenvolvido, sob a ótica de Choo (2011) remete à aquisição da informação. A multiplicidade de fontes e de

formatos de informação existente tornou ainda mais complexa essa etapa (FERREIRA e MAIA, 2013). Assim, Davenport e Prusak (1998) afirmam que pessoas são os melhores meios para identificação e filtragem da informação a ser adquirida. (FIG. 36).

**FIGURA 36 - Etapa 2 Aquisição da informação**



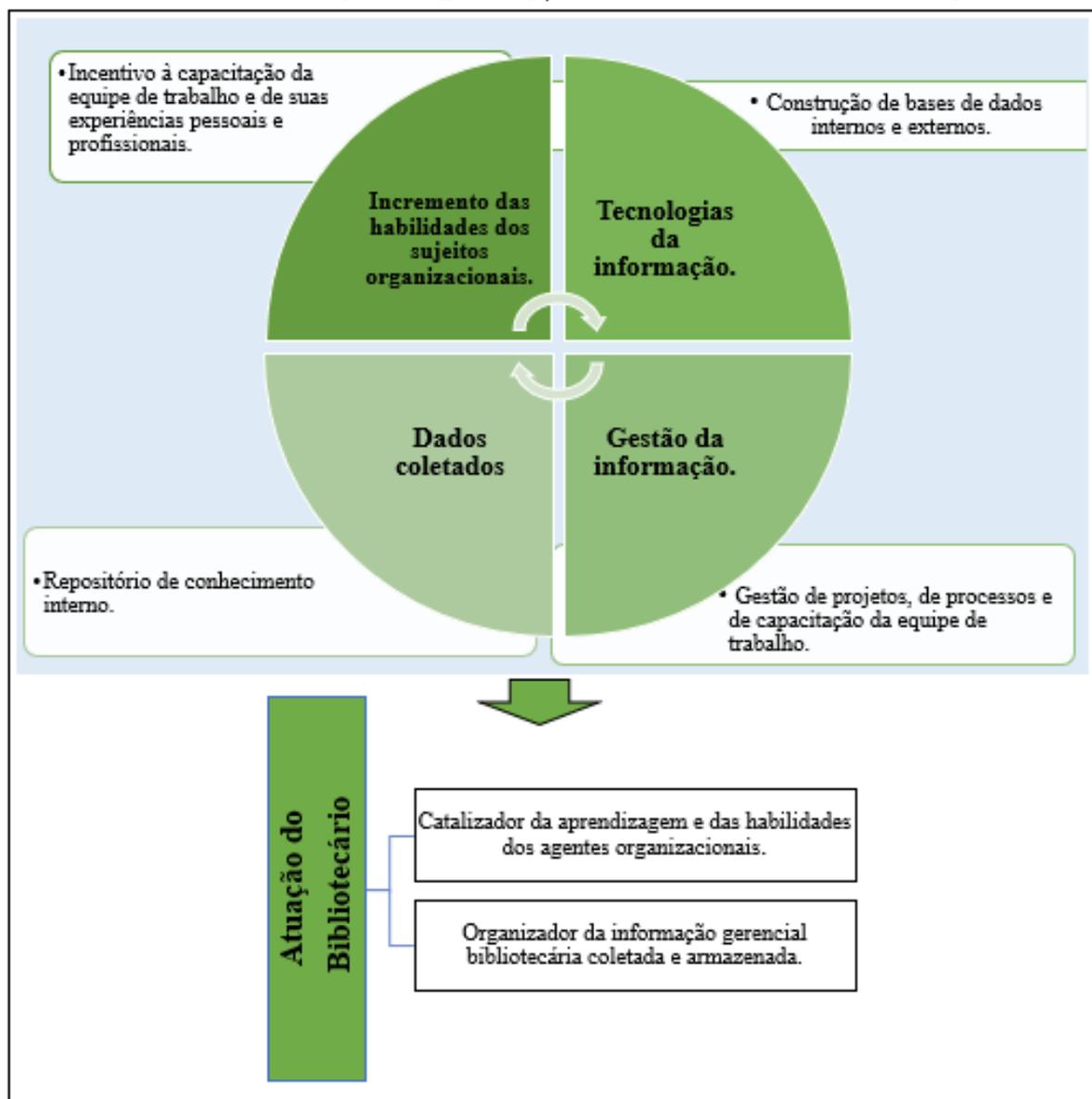
Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

No âmbito da biblioteca UFJF/GV, a informação pode ser buscada em registros internos ou externos, por meio de sistemas de inteligência. Nesse aspecto, Choo (2011) ressalta o papel do bibliotecário e dos profissionais de informação no monitoramento externo e na utilização de TIC's para monitoramento do ambiente de trabalho.

A etapa conseguinte do modelo proposto por Choo vincula-se à organização e armazenamento da informação criada e/ou acumulada na Biblioteca UFJF/GV. Para isto,

destaca-se o uso da tecnologia da informação como amparo ao armazenamento de dados coletados pelos bibliotecários gestores. Esses instrumentos, no contexto bibliotecário acadêmico, possuíram como principais incumbências a classificação, o armazenamento e o tratamento da informação administrativa. (FIG. 37).

**FIGURA 37 - Etapa 3 Organização e armazenamento da informação**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Nessa perspectiva, conforme Cunha e Cavalcanti (2008), os sistemas de gerenciamento da informação são integrados a suportes lógicos (*softwares*) e têm por objetivo a administração da informação. As ferramentas e instrumentos derivados do sistema informacional adotado devem ser capazes de organizar a informação, oriundas de fontes diversas, de modo a

classificá-la, armazená-la e tratá-la (ALVARENGA NETO, 2008; CHOO, 2011). Se, por um lado, não faltam recursos e mecanismo para a administração das informações estruturadas (formais) na UFJF, por outro lado há uma inquietação quanto à organização dos dados não estruturados (informais).

Nesse intuito fez-se necessário o desenvolvimento de uma memória organizacional que atue como um repositório de conhecimentos e experiências, como indicado por Choo (2011) e Maia (2013). Desse modo, desenvolveu-se na Biblioteca UFJF/GV um repositório de conhecimentos e experiências que se conectava às habilitações da equipe de trabalho da Biblioteca UFJF/GV. A compreensão desse conhecimento e sua efetiva possibilidade de consulta pelos demais membros da organização demandam ações sistemáticas organizacionais (CHOO, 2011; NONAKA e TAKEUSHI, 2007).

Ao estimular a interação e a aprendizagem entre os colaboradores, foi possível ao bibliotecário gestor propiciar incrementos ao conhecimento individual e coletivo de sua equipe, impactando, assim, na rotina organizacional. Por conseguinte, os principais suportes automatizados de gerenciamento informacional adotados relacionavam-se com o gerenciamento de projetos e das práticas voltadas aos serviços e produtos bibliotecários. Assim, a gestão das bases de dados bibliográficos atendeu, primordialmente, às especificidades das avaliações externas do Ministério da Educação. Quanto à gestão de projetos, essa interferiu especialmente na organização de dados não estruturados (informais).

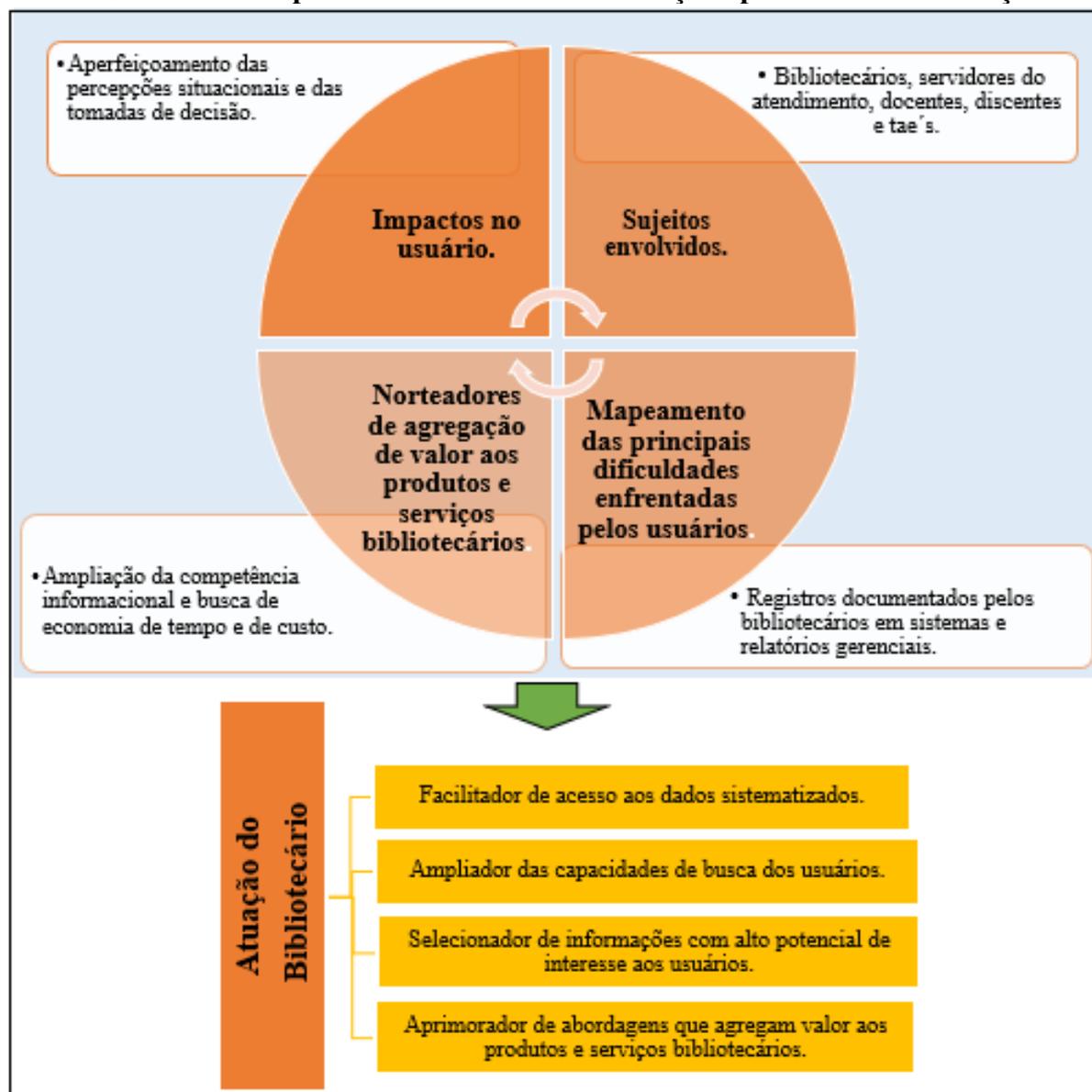
O desenvolvimento de produtos e serviços de informação é o próximo passo do ciclo organizacional de Choo (2011). Tal processo estabelece-se via mapeamento do conhecimento e das necessidades do cliente/usuário. Nessa acepção, Choo (2011) afirma que o objetivo de desenvolver produtos e serviços de informação é estabelecer relações com a necessidade de informação do usuário. Essa etapa buscou compreender a cultura organizacional e mapear os hábitos de informação dos usuários/clientes.

Nessa acepção, Choo (2003) afirma que o objetivo de desenvolver produtos e serviços de informação é estabelecer relações com a necessidade de informação do usuário. Foram delimitados pelos bibliotecários os sujeitos passíveis de envolvimento nos problemas (Discentes, Docentes e/ou TAE's) e as áreas dos problemas (acervo, sistemas de informação, competência informacional e/ou serviço de referência).

Assim, a concepção de novos serviços e produtos foram trabalhados de maneira concomitante com os mesmos já desenvolvidos pela biblioteca universitária, porém, atentando às particularidades de um *campus* avançado (FIG. 38). Nessa fase, destaca-se a criação de históricos documentados dos problemas identificados na Biblioteca UFJF/GV. A descrição

detalhada dos pontos de carência identificada nos produtos e serviços bibliotecários valeu-se, além dos sistemas automatizados, dos agentes organizacionais que interagem diretamente com os usuários da comunidade acadêmica (bibliotecários e servidores do setor de atendimento).

**FIGURA 38 - Etapa 4 Desenvolvimento de serviços e produtos de informação**

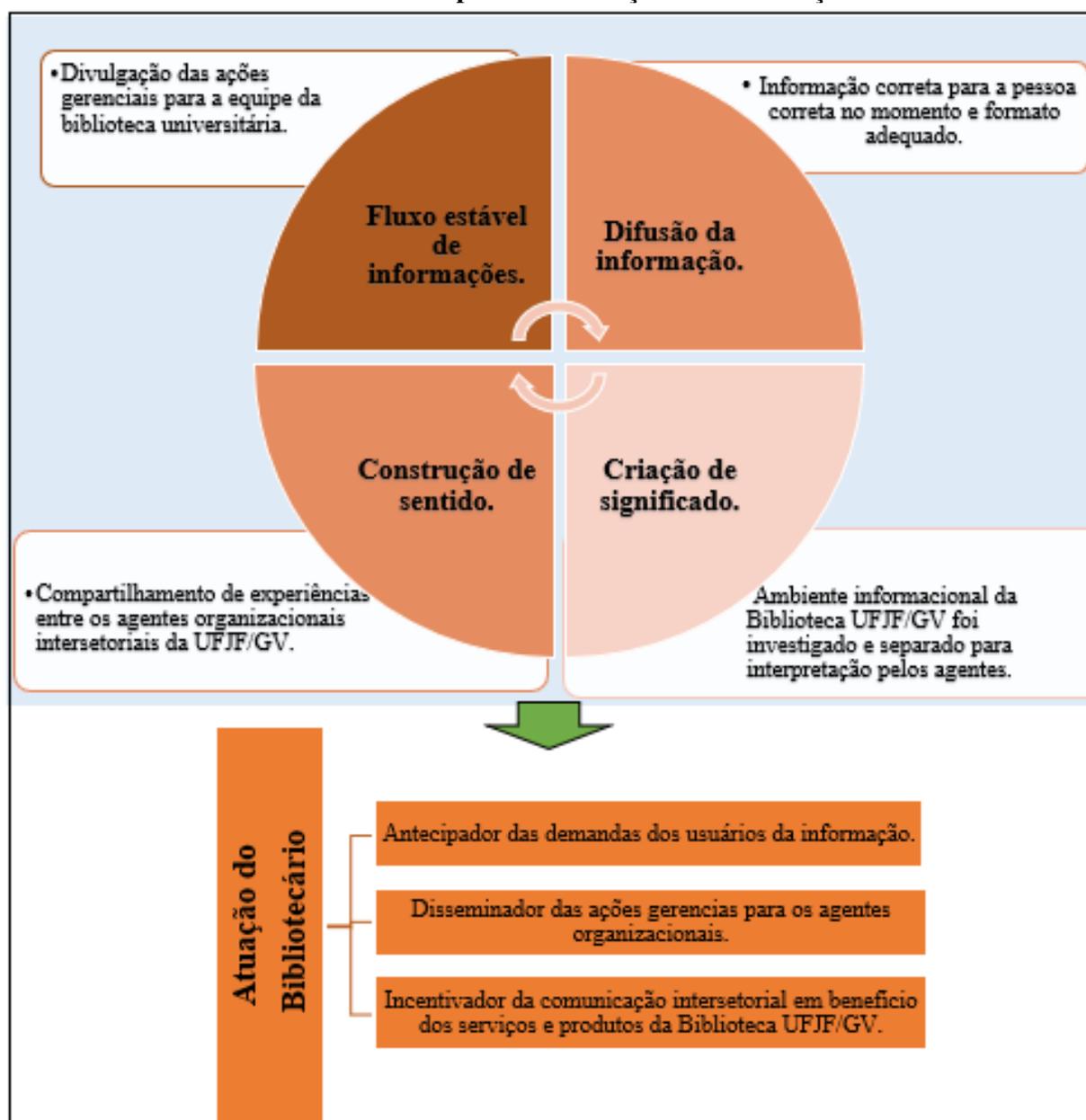


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A otimização dos produtos e serviços bibliotecários na Biblioteca UFJF/GV teve como eixos norteadores os conceitos expressos por Almeida (2005) e Choo (2011) e incluíram uma abordagem de agregação de valor. Entre outros referenciais gerenciados pelos bibliotecários, incluíram-se a facilidade de uso, a redução de ruído informacional e a economia de tempo e de custo.

A distribuição da informação na biblioteca do *campus* avançado delineou-se pelo pensamento de Choo (2011) e foi direcionado à difusão da informação considerada relevante, para as pessoas certas, no momento devido e no formato adequado. Nesse intuito, os bibliotecários e demais gestores relacionados à biblioteca universitária voltaram-se suas atenções para a antecipação de demandas dos seus usuários. Tal intento buscou aumentar os aspectos qualitativos para um uso posterior dessa informação administrativa coletada, arquivada e disseminada. (FIG. 39)

**FIGURA 39 - Etapa 5 Distribuição da informação**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Entre as intermediações inerentes à disseminação da informação dos agentes organizacionais da UFJF/GV, destacaram-se as discussões face a face em prol de problemas comuns. Notou-se intensos diálogos com a equipe da biblioteca e com a categoria docente. Conseqüentemente, a promoção e a facilitação da partilha de informações comunicaram-se diretamente com a criação de significado e a construção de conhecimento de seus usuários. Em razão disso, infere-se que coube aos bibliotecários incutir nos sujeitos organizacionais a estruturação dos canais de informação, assim como seu fluxo contínuo.

O próximo estágio do ciclo modelado por Choo (2011) representado na Biblioteca UFJF/GV, consiste no uso da informação e suas ligações com o contexto social, assim como as condições em que ocorre tal emprego da informação. Considerou-se que a própria biblioteca universitária é uma fonte de informação, pois seus serviços de disseminação seletiva da informação puderam atuar como referência na modelização dos modos distributivos do conhecimento. O uso da informação organizacional da Biblioteca UFJF/GV possibilitou inúmeras acepções dado às múltiplas interpretações cognitivas e emocionais de seus agentes envolvidos.

Por ser um processo social, esse uso da informação direcionado aos serviços e produtos bibliotecários foi calcado em conhecimentos tácitos e explícitos. Nesse sentido, identifica-se que as ações bibliotecárias foram além da mera gestão da informação documental ao notabilizar-se por uma postura de agente vigilante em seu contexto social acadêmico. Assim, os fluxos das tomadas de decisão nesse contexto, após conflituosos momentos gerenciais nas fases preliminares do ciclo do conhecimento organizacional na UFJF/GV, estruturaram-se de modo mais formalizado e regulado.

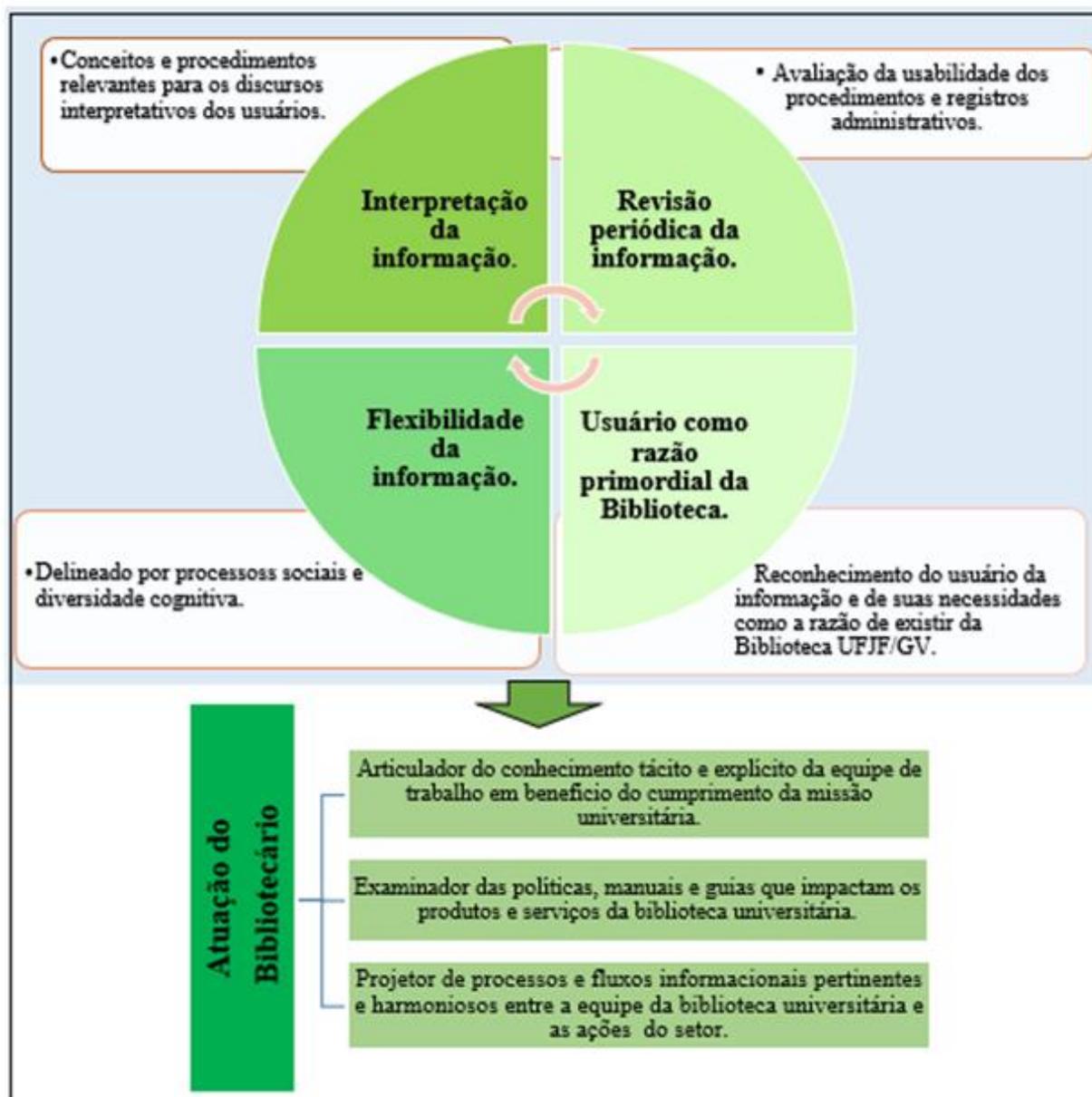
Essa usabilidade da informação, no ambiente das bibliotecas universitárias, adicionou os usuários da Biblioteca UFJF/GV ao processo. Tal atuação foi de encontro às ideias de Choo (2003, p.107) “[...] o uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação de modo a responder uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação”.

A facilidade de uso dos serviços e produtos da Biblioteca UFJF/GV intentou ampliar a capacidade de busca e seleção dos usuários, auxiliando-os quanto à obtenção da resposta que atendesse às expectativas demandadas. A redução de ruído informacional, por sua vez, incluiu a adoção, pelos bibliotecários, de tecnologias e metodologias aplicadas aos sistemas de indexação de bancos de dados, qualificando, portanto, as informações potencialmente úteis aos usuários. Por fim, os objetivos de economia de tempo e custo penderam para a minimização do tempo de resposta que os serviços e produtos bibliotecários tiveram em relação aos intentos do

usuário, assim como as despesas diretas e indiretas decorrentes dessas ações.

Inferre-se que, dado sua figura de liderança técnica e administrativa na Biblioteca UFJF/GV, os bibliotecários organizaram-se seus esforços para os rudimentos de uma maior fluidez dos processos de consulta, seleção e uso da informação gerencial para apoiar o processo decisório. Nesse propósito, as dinâmicas do uso da informação administrativa na biblioteca do *campus* avançado foram modificadas, gradativamente, da pura intuição inicial à uma análise mais racional e fluida (FIG. 40).

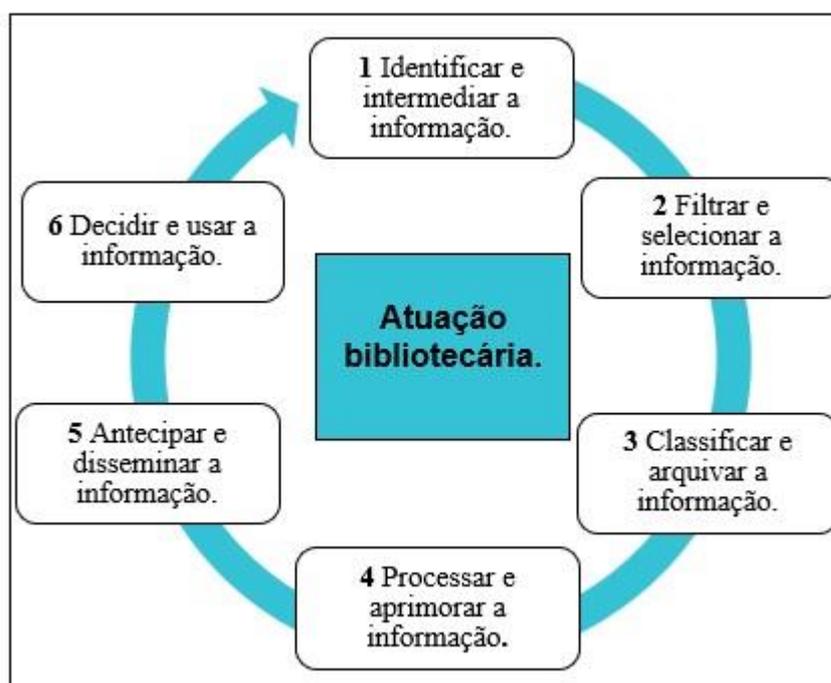
**FIGURA 40 - Etapa 6 Uso da informação**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Diante do exposto, compreende-se que o ciclo da informação gerencial na Biblioteca UFJF/GV foi concebido, essencialmente, por intervenções dos seus bibliotecários e gestores. Assim, o reconhecimento dos ruídos informacionais na Biblioteca UFJF/GV foi motivado, principalmente, pelo alto grau de ambiguidade e incerteza nos processos iniciais da UFJF/GV. A partir de projeções do que o campus avançado Governador Valadares planejou para seu futuro, a busca pela aquisição de uma informação mais fundamentada e estratégica foi percebida pelos gestores como necessária. (FIG. 41).

**FIGURA 41 - Atuação dos bibliotecários na GIC da Biblioteca UFJF/GV**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Nesse sentido, a organização dessa informação alinhou-se com o monitoramento contínuo dos recursos organizacionais, assim como a seleção e armazenamento de dados de produção bibliotecária. A partir da reflexão dessas dinâmicas e das complexidades administrativas da Biblioteca UFJF/GV, do CDC e dos demais setores do *campus* avançado, iniciou-se o processo de adaptação dos produtos e serviços ofertados pela biblioteca acadêmica.

Essas práticas tiveram como principal guia a acumulação de valores que possibilitassem aos usuários, compreenderem a situação de seu meio ambiente para empreenderem ações decisórias pautadas pela racionalidade. Por conseguinte, o compartilhamento e o uso da informação para entendimento dos métodos e processos desempenhados na Biblioteca UFJF/GV demandaram uma maior flexibilidade administrativa.

As diversas representações e interpretações dos indivíduos foram trabalhadas por intermédio da indução de seus bibliotecários, incentivando, assim, a comutação de conhecimentos.

Percebe-se, portanto, que nenhuma ação processual na Biblioteca UFJF/GV obteve total êxito sem a participação direta de seus gestores estratégicos e táticos. Sob o âmbito estratégico, essa interação foi traduzida na elaboração de planos e políticas de tratamento, organização e disseminação da informação. Sob a perspectiva gerencial tática, as ações conduzidas pautaram-se, principalmente, pela absorção de novas responsabilidades e pela condução de práticas intervencionistas dos bibliotecários envolvidos, além de controles processuais.

Desse modo, infere-se que a ausência desses elementos indutivos na Biblioteca UFJF/GV, sob a perspectiva do Ciclo do Conhecimento de Choo, apresentaria um quadro gerencial mais estático e improdutivo quanto aos seus serviços e produtos. Dessa forma, depreende-se que as percepções dos envolvidos sob os problemas enfrentados, subsidiados pela informação administrada, alterou o exercício bibliotecário. Por conseguinte, adicionou-se novas dúvidas e incertezas, possibilitando, assim, iniciar um novo ciclo do conhecimento organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa trabalhou os limites e as possibilidades da aplicabilidade da GIC em bibliotecas universitárias no desenvolvimento de produtos e serviços ofertados à comunidade acadêmica. Para isso, teve como *locus* de investigação a Biblioteca UFJF/GV, seu órgão coordenador, CDC e, quando inerentes aos objetivos do trabalho, estendeu-se aos demais órgãos inter-relacionados com a biblioteca universitária. Outrossim, as dinâmicas gerenciais e as perspectivas práticas e instrumentais aqui detalhadas tiveram como maior impacto os níveis tático e gerencial das universidades públicas.

Desenvolveu-se no estudo de caso a premissa de que a informação e o conhecimento são fatores distintivos à habilitação processual das organizações. Considera-se que as bibliotecas acadêmicas são um dos principais caminhos para a disseminação da informação científica nas universidades. Essa temática merece destaque devido ao atual momento histórico no qual as IES públicas brasileiras recebem acusações relacionadas à sua (suposta) ineficiência e críticas quanto a um possível distanciamento da sociedade.

A postura gerencial bibliotecária deve alinhar-se às demandas e necessidades de seus usuários. Nesse sentido, são destacadas as contribuições teóricas e práticas deste estudo como protótipo e modelo para ações administrativas que visam a ampliação da eficiência na gestão das bibliotecas universitárias. Por sua vez, as bibliotecas universitárias exercem substancial responsabilidade na organização da informação registrada em prol da criação de conhecimento e desenvolvimento da sociedade.

Diante dessa conjuntura, reforça-se a incumbência dos profissionais de biblioteca, em especial dos bibliotecários. Essa responsabilidade aplica-se sobre a gestão de mudanças culturais e comportamentais de um contexto organizacional universitário factível à busca e ao uso de informações e conhecimentos. Foram delimitados pelos bibliotecários os possíveis sujeitos envolvidos nos problemas e as respectivas áreas dos problemas identificados, como o acervo e os sistemas de informação e serviços de referência. Assim, a concepção de novos serviços e produtos foram trabalhados de maneira concomitante com os mesmos já desenvolvidos pela biblioteca universitária, porém, atentando às particularidades de um *campus* avançado.

Isto exposto, percebe-se que a pesquisa documental traçou as intervenções gerenciais pautadas pelas categorias de necessidade, busca e uso da informação. A UFJF e seu *campus* avançado não sofriam de ausência de informações, pelo contrário, essas existiam em todos os setores minimamente estabelecidos. Em contrapartida, captou-se a ausência de políticas e

práticas estratégicas para a busca, o uso e a propagação da informação correta aos agentes organizacionais, em tempo e circunstâncias certas.

A partir das análises das unidades de contexto delimitadas na pesquisa e dos aspectos condutores de uma administração da informação e do conhecimento descritos por Choo, reconhece-se que a GIC não se consolidou, em todo seu esplendor, na UFJF nem em seu *campus* avançado. Não obstante a isto, percebe-se que as ideias e ações propostas pelas teorias de aprendizagem organizacional foram traduzidas em diversos momentos nas práticas organizacionais da UFJF/GV, em especial, na Biblioteca UFJF/GV. As condutas de GIC vivenciadas e notadamente transformadoras na UFJF/GV, com todas as suas particularidades, sendo a principal, o espaço de atuação compartilhado, permitem ampliação e replicação em outros contextos organizacionais semelhantes.

Essas expectativas, dado o objeto desta pesquisa, são ainda mais oportunas na ótica da biblioteca universitária e de seu principal profissional, o bibliotecário. Desse modo, cabe ao bibliotecário, como mediador de tarefas e dinâmicas bibliotecárias, promover a conexão entre os grupos de trabalhos, os produtos/serviços e o atendimento às demandas informacionais do usuário de modo eficaz e inovador. Entende-se assim, que a identificação das necessidades de informação gerencial traduzida na adoção de gestão estratégica da UFJF possibilitou o início de um mapeamento das carências em todos os setores.

Conclui-se, portanto, que o objetivo geral desta pesquisa foi cumprido integralmente, pois analisou-se os limites e possibilidades da aplicação da GIC pela Biblioteca UFJF/GV. Essa unidade de informação, como elemento integrador do tripé pesquisa, ensino e extensão, dialogou com os demais atores intersetoriais. Comprovou-se que, dessa confabulação, ocorreram benefícios de ordem econômica e processual e que, portanto, deve ser incentivada. Por conseguinte, essa maior participação no processo social acadêmico, envolveu diversos sujeitos da organização, cada um, com culturas e experiências diferentes.

De mesmo modo, entende-se que os objetivos específicos delineados também foram executados. Nesse viés, reconhecidas as demandas informacionais, delineou-se uma articulação mais incisiva em relação à gestão da informação na UFJF. Essa conexão foi traduzida na criação de documentos e políticas norteadoras. Reforça-se que essa articulação integral só foi possível quando inseridos em um ambiente ecológico propício e representativo em que a informação é utilizada. A partir de um contexto institucional caracterizado em lideranças setoriais, acredita-se que a organização de informação administrativa foi incrementada com o auxílio da inserção contínua de TIC's nas rotinas organizacionais da Biblioteca UFJF/GV.

No âmbito específico do CDC, sobressaíram-se entre as principais práticas condutivas de gestão bibliotecária, a atualização de software e a adoção de ferramentas online para compartilhamento de conteúdo. Vale ressaltar que a tecnologia não é, de forma alguma, um substituto do conhecimento e sim, uma aplicação prática do conhecimento organizado. Sendo assim, na ótica da Biblioteca UFJF/GV, a tecnologia foi empregada na automatização de tarefas e processos operacionais específicos, com maior destaque, para o acompanhamento de indicadores e execução de projetos.

Deduz-se que a biblioteca universitária, além de ter seus processos continuamente monitorados, deve possuir representantes em grupos de discussão e de deliberação na universidade. Dessa forma, mantêm-se uma concepção abrangente sobre o ambiente universitário e com igualdade, um olhar atento sobre a realidade da biblioteca acadêmica. Apreende-se que as criações de significados para os agentes organizacionais da Biblioteca UFJF/GV demandaram maior flexibilidade nos processos representativos da informação gerencial.

Após avaliação dos instrumentos e das dinâmicas institucionais adotadas para condução da aprendizagem organizacional, depreende-se que a educação corporativa para saneamento de lacunas de conhecimento fortaleceu os agentes organizacionais da Biblioteca UFJF/GV, posicionando-os tanto como agentes eficazes, quanto como fontes de conhecimento. Nesse seguimento, o aperfeiçoamento das competências individuais dos agentes organizacionais foi um dos subsídios que mais atribuíram qualidade aos processos de GIC na UFJF/GV.

Consequentemente, ao nivelar o contexto capacitante de criação e transmissão de aprendizado e elementos estratégicos voltados aos produtos e serviços bibliotecários, agregou-se valor às habilitações individuais, grupais e organizacionais. Acredita-se que a criação do conhecimento na UFJF/GV é passível de ocorrência independentemente da gestão. No entanto, o papel gerencial potencializa os processos de criação e aplicação útil, minimizando possíveis desperdícios e retrabalhos. Nesse sentido, a construção de repositórios de conhecimento, além de manter uma memória organizacional, condiciona a manutenção do foco e da missão institucional.

Foram categorizadas as práticas administrativas de organização, registro e comunicação da informação gerencial, correlacionando-as aos produtos e serviços bibliotecários. À vista disso, o conhecimento organizacional assume-se como um atributo coletivo para os processos de uso e designador de planos e cursos de ação em bibliotecas universitárias. Ao dedicar-se à concepção de significância da informação e ao auxílio da construção do conhecimento, os resultados pautam-se em tomadas de decisão bibliotecárias mais

seguras e virtualmente eficazes. Nesse sentido, a GIC na Biblioteca do *campus* avançado UFJF/GV constituiu-se em um fluxo que, até o momento, embargou-se a uma expansão e aperfeiçoamento da sua gestão do conteúdo.

A partir das análises sistemáticas dos documentos investigados, elaborou-se um quadro construtivo das bases da implementação da GIC na Biblioteca UFJF/GV. Sob essa perspectiva, a produção de um quadro contendo as principais bases para a implementação da GIC na UFJF/GV é benéfica para fins administrativos, assim como orientação estratégica. Da mesma forma, essa ferramenta proporciona uma consulta esquematizada e capaz de moldagens em estágios de um ciclo do conhecimento organizacional.

Acredita-se que os elementos de GIC são centrais para as bibliotecas universitárias e as IES que buscam manter-se na vanguarda de seus ramos de desempenho. Logo, considera-se que a aplicação de percursos consistentes de comunicação que facilitem a comutação e a avaliação das diversas representações dos envolvidos é um desafio ainda a ser enfrentado pela UFJF como um todo. Sendo o conhecimento um insumo tangível, fluído e discutível, deve-se realizar medidas para que seu aproveitamento administrativo em bibliotecas universitárias não o delimite de forma anacrônica ou desinteressante à equipe da biblioteca.

Os fundamentos de uma organização e distribuição da informação gerencial qualificada na Biblioteca acadêmica propiciou uma recuperação e uso que minimizaram suas potenciais incertezas em seus usuários. Possivelmente, esse seja o papel inicial a ser conduzido pelos bibliotecários e gestores no planejamento e na aplicação de técnicas e ferramentas de GIC em bibliotecas universitárias, em especial, as localizadas em um *campus* avançado. A relevância da administração da informação e do conhecimento deve ser equiparada às atribuições de mérito que o usuário concederá nas suas práticas organizacionais. De modo contrário, a simples ampliação das capacidades da equipe da biblioteca e a reestruturação dos processos e sistemas perdem a razão de incentivo e existência quando desfalcadas de um senso de atinência à realidade e do contexto vivenciado.

Verificou-se que o compatível envolvimento entre o conhecimento tácito e explícito, de ordem pessoal ou organizacional, promoveu a criação de novos saberes para subsídio ao processo decisório bibliotecário. As barreiras de aplicabilidade da GIC pela Biblioteca UFJF/GV e pelo CDC foram parcialmente rompidas por uma visão mobilizante de seus bibliotecários e gestores. Ao avaliar as dinâmicas gerenciais e políticas institucionalizadas empregadas à criação, uso e compartilhamento de conhecimento, infere-se que a Biblioteca UFJF/GV beneficiou-se das diversas conversões de conhecimento identificadas na aprendizagem organizacional.

Percebe-se, na biblioteca do *campus* avançado, um gradativo incremento de autonomia bibliotecária respaldada pela alta direção da UFJF/GV e pelas gerências do CDC. Essa emancipação, ainda que parcial, haja vista a necessidade de sintonia das unidades do sistema bibliotecário coordenado pelo CDC, possibilitou ações gerenciais que privilegiaram as demandas da comunidade acadêmica de Governador Valadares.

Foram elencadas, desde a criação da UFJF/GV, as práticas administrativas de organização, registro e comunicação da informação gerencial em cada unidade de contexto delimitado. Essa metodologia possibilitou a categorização dos mecanismos utilizados para sua implementação e a extração de seus principais processos representativos. Por consequência, infere-se também que o diálogo entre agentes organizacionais e suas respectivas assimilações em prol da reengenharia processual foram condição intrínseca para o comportamento de GIC existente no setor.

Afirma-se que a biblioteca universitária é um local em que se privilegia, primordialmente, a transmissão do saber já consagrado. Nesse seguimento, depreende-se que as práticas adotadas na Biblioteca UFJF/GV são capazes de influenciar, em menor ou maior grau de impacto, as ações gerenciais das demais bibliotecas do CDC. Outrossim, essa intervenção também é factível às bibliotecas acadêmicas e unidades de informação localizadas em outros *campi* avançados.

Como perspectivas futuras, entende-se que é oportuna a continuidade de implementação de TIC's nos órgãos da UFJF, assim como em organizações sem fins exclusivamente lucrativos. A incorporação de uma postura administrativa e indutiva, voltada aos princípios de propagação do conhecimento registrado devem ser cada vez mais determinadas pelos bibliotecários e gestores do sistema CDC. Essa articulação e participação ativa em toda a cadeia de valores da informação gerencial bibliotecária proporcionará aos seus usuários serviços e produtos condizentes com as necessidades de cada perfil de interesse.

Outro aspecto de análise promissora, refere-se à ampliação dos serviços de disseminação seletiva da informação (DSI) bibliotecária no *campus* avançado. Para esse intento, faz-se necessária a criação de um estudo de usuários institucionalizado que permita a prospecção das necessidades dos utentes da Biblioteca UFJF/GV. Além de apresentar indicadores concernentes às especificidades dos usuários, esses também alimentarão os controles de qualidade sobre produtos e serviços prestados passíveis de comparações em diversos estágios dos cursos de graduação.

A implementação de mecanismos que possibilitam a instrumentalização da pesquisa bibliométrica também coloca-se como uma oportunidade objetiva de atuação da Biblioteca

UFJF/GV. Estabelecidas as bases fundamentais da GIC, acredita-se que os aspectos quantitativos da produção, distribuição e uso da informação científica registrada, liderados pelos bibliotecários, podem conduzir a resultados mais precisos nas pesquisas acadêmicas do campus avançado. Essa percepção é ainda mais congruente quando direcionada às pesquisas dos programas de pós-graduação, seja pelo desempenho dos docentes, seja pelo dos discentes.

A presença de uma universidade pública como a UFJF/GV na cidade de Governador Valadares acarreta um alto potencial de repercussão ao meio social da região. O acesso livre à informação e a participação integrativa da comunidade de seu entorno nas ações extensivas da universidade devem ser, portanto, cada vez mais incentivadas. As dificuldades latentes de um espaço compartilhado, nesse viés, permanecem como uma das maiores barreiras a serem dissolvidas. Nada obstante, presume-se que o papel social da Biblioteca UFJF/GV deve ser ainda mais realçado diante da população de Governador Valadares.

Em suma, infere-se que o intercâmbio da aprendizagem organizacional como ferramenta gerencial bibliotecária deve ser praticado em conjunto com a estruturação de dinâmicas sociais em desenvolvimento na UFJF/GV. Esse gerenciamento só é possível pela indução e liderança de seus agentes organizacionais, em especial, do bibliotecário e de gestores. Tal harmonização de práticas, sempre guiada pelas necessidades dos usuários, devem ter como norte a tradução em eficazes e inovadores produtos e serviços bibliotecários. Acredita-se, portanto, que essas sejam as questões que se colocam como mais impreteríveis de serem desenvolvidas pela UFJF/GV, assim como em sua principal unidade de informação acadêmica, a biblioteca universitária.

## REFERÊNCIAS

### • LITERATURA TÉCNICA E FONTES GERAIS

ALMEIDA, D. et al. Paradigmas contemporâneos da ciência da informação: a recuperação da informação como ponto focal. **Revista Eletrônica Informação e Cognição**, v.6, n.1, p.1627, 2007. Disponível em

<<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/reic/article/view/745>>.

ALMEIDA, L.A. **Gestão da Informação e do Conhecimento: o caso do campus da UFJF em Governador Valadares**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P. 138. 2016.

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005.

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

ALVARENGA NETO, R.C.D.; CHOO, C.W. **Muito além da Gestão do Conhecimento: criando contextos capacitantes em organizações do conhecimento**. 2010. Disponível em: <<http://www.rivadaviaeassociados.com.br/wp-content/uploads/2016/09/016.pdf>>. Acesso em: 10 nov.2017

AMORIM, I. S. ; CAFÉ, L. Os conceitos de comunidade discursiva , domínio e linguagem na análise de domínio hjoilandiana. In: **XVII Enancib 2016: Descobrimientos da Ciência da Informação: desafios da multi, inter e transdisciplinaridade**, 2016, Salvador. XVII. Salvador: UFPB/Ancib, 2016. v. 1. p. 1-15.

ANDRADE, E.A.; ALVARENGA NETO, R.C.D. Investigação e Análise de dos Processos de Gestão da Informação em um Empresa do Setor de Call Centers. **Perspectivas em Ciência da Informação** Belo Horizonte, v. 14, p. 30-51, 2009.

ARAÚJO JÚNIOR, R. H.; SOUZA, R.T. B.; ALBUQUERQUE, S. F. **Métodos, técnicas e instrumentos de organização e gestão da informação nas organizações**. Organização da informação: abordagens e práticas / Dulce Maria Baptista, Rogério Henrique Júnior (Org.) – Brasília, DF: Thesaurus, 2015.

ARAÚJO, C. A. A. Correntes teóricas da ciência da informação. **Ciência da Informação**. Brasília, DF, v. 38, n. 3, p.192-204, set. /dez., 2009.

\_\_\_\_\_. Estudos de usuários da informação: comparação entre estudos de uso, de comportamento e de práticas a partir de uma pesquisa empírica. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 1, p. 61-78, 2016.

\_\_\_\_\_. O que é Ciência da Informação? **Informação & Informação**, Londrina, v. 19(1), pp.1-30, 2014.

\_\_\_\_\_. O que são práticas informacionais? **Informação em Pauta**, Santa Catarina, v.2(2), pp.217-236, nov., 2017.

ARAÚJO, E. A.; DIAS, G. A. A atuação profissional do bibliotecário no contexto da sociedade de informação: os novos espaços de informação. In: OLIVEIRA, Marlene de (Org.). **Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. Cap. 6. p. 111-122.

ARAÚJO, E. A.; OLIVEIRA, M. **A produção do conhecimento e a origem das bibliotecas**. In: OLIVEIRA, M. de (coord.). **Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005. p. 29 a 43.

ARAÚJO JR., R. H de. **Estudo de necessidades de informação dos gerentes do setor editorial e gráfico do Distrito Federal**. 178 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

ASSIS, J. de. **A Gestão da Informação nas Organizações: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócio**. Belo Horizonte> Autêntica Editora, 2008.

ASSIS, J. de; MOURA, M. A. A qualidade da informação na Web: uma abordagem semiótica. **Informação & Informação**, Londrina, v. 16, n. 3, p. 96-117, maio 2012.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial, Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física**. São Paulo: 1ª Ed. Atlas, 2010.

BARBOSA, R.R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina. 2008, vol. 13, p. 1-25. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2016.

BATISTA, E. de O. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BAZZOTTI, C. GARCIA, E. A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões. **VI Seminário Unioeste–2008**. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/ArtigosapresentadosemComunicacao/ART3aimportancia.pdf>> Acesso em: 5 nov. 2017.

BELKIN, N. Anomalous states of knowledge as a basis for information retrieval. The Canadian **Journal of Information Science**, v.5, p.133-143, 1980.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituições credenciadas: Credenciamento e Recredenciamento**. 2017. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/instituicoes-credenciadas>>. Acesso em: 20 set. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Administração Pública e de Empresas: duas coisas muito diferentes. **Revista Gestão Pública PE**, v. 2, p. 36-41, 2013.

CAPURRO, R. HJORLAND, B. O conceito de Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v.2, n.1, p. 148-207, jan., 2007. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/CAPURRO.pdf>. Acesso em> 17 out. 2017.

CAPURRO, Epistemologia e ciência da informação. In: Encontro nacional de pesquisa em Ciência da informação, 5, 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENANCIB, 2003.

CASTILHO, Vera Scarpelli. **Gestão da informação e do conhecimento na administração pública**: estudo de caso na Fundação João Pinheiro. 2001. 129 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração Pública, Tecnologias da Informação, Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2001. Disponível em: [http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/219/1/Gestão da informação e do conhecimento na administração pública.pdf](http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/219/1/Gestão%20da%20informação%20e%20do%20conhecimento%20na%20administração%20pública.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2017.

CASTRO, A.H.; MACHADO, L. CORDEIRO, R. A Importância da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal: Possíveis Contribuições do Sistema Integral de Informação Ativa e Permanente (SI-AP). **Comunicação & Sociedade**, [s.l.], v. 37, n. 2, p.5-22, 30 ago. 2015. Instituto Metodista de Ensino Superior. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/4485>>. Acesso em: 2 out. 2017.

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

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2011.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas** como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. São Paulo Manole 2016 1 recurso online ISBN 9788520450604.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

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

\_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2011.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. de O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2008. 451p.

CUNHA, M. B. da; AMARAL, S. A.; DANTAS, E. B. **Manual de estudo de usuários da informação**. São Paulo: Atlas, 2015.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed.São Paulo: Atlas, 2005.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DE MAY, M. **The cognitive viewpoint: its development and its scope**. In: CC 77: International Workshop on the cognitive viewpoint, Gent. Proceedings. Gent: Gent University, pp. xiv–xxxii, 1977.

DIAS, E. de P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA**, v. 1., n. 1, 2002, p. 1-12. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>>. Acesso em 12.nov. 2017. Acesso em 04 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2004

\_\_\_\_\_. **Introdução a administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

DRUCKER, P.F. **Administração por objetivos**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

FACHIN, J. **MEDIAÇÃO DA INFORMAÇÃO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**. Biblos: **Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 27, n. 1, p. 25-41, jan./jun. 2013. 26.

FALSARELLA, O. M.; CHAVES, E. O. C. **Sistemas de informação e sistemas de apoio à decisão**. Revista de Informática, v. 3, n. 1, Jan-Jun 1995.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FREIRE, P. **A importância do ato de ler**: em três artigos que se complementam. 23.ed. São Paulo. Autores associados: Cortez, 1989.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FERREIRA, A.A. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, L. A. **Práticas de gestão da informação na biblioteca universitária em atendimento aos usuários da área de saúde**. 2012. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Gestão Empreendedora – FEAD.

FERREIRA, L. A.; MAIA, L. C. G. Gestão da informação em bibliotecas universitárias: as práticas do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (Sibi/UFG). **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 18, n. 36, p. 181-202, abr. 2013. ISSN 1518-2924. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n36p181>>. Acesso em: 08 fev. 2018.

FIGUEIREDO, N.M. **Estudo de uso e usuários da informação**. Brasil, DF: IBICT, 1994.

GAMBOA, S.S **Epistemologia da Pesquisa em Educação**. Campinas: UNICAMP, 1987. (Tese de Doutorado).

GARCIA, C. L. S.; VALENTIM, M. L. P. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo para a área de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp). **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 7, p. 1-22, 2014.

**GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**: experiências e projetos da UFSC. Narcisa de Fátima Amboni, (org.) – Florianópolis, 2013.

**GESTÃO. MEDIAÇÃO E USO DA INFORMAÇÃO** [recurso online]. Valentim, M. organizador. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GLOBOPLAY. **Professores e alunos do UFJF Campus de GV promovem mesa redonda sobre o Aedes Aegypt**. Governador Valadares, 2016. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/4738064/> 2016. Acesso em: 2 jan. 2018.

**Administrative Organization**, Third Edition, The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, UK, 1976. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/235>. Acesso em: 14 ago. 2017.

**BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA**: elementos para o planejamento, avaliação e gestão / Nídia M. L. Lubisco (organizadora). – Salvador: EDUFBA, 2011. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/v/a/3198>. Acesso em: 14 ago. 2017.

HJORLAND, Birger. Domain analysis in information science. **Journal of Documentation**, v.58, n.4, 2002, p.122162.

INGWERSEN, P. Information and information science in context. **Libri**, v.42, n.2, p. 99-135, 1992. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000133&pid=S1413-9936200800010001300039&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000133&pid=S1413-9936200800010001300039&lng=pt). Acesso em: 13 ago 2017.

JÄRVENPÄÄ, E. KOPRA; M LANZ, M.. Challenges of knowledge and information management during new product introduction: Experiences from a finnish multinational company. **Interdisciplinary Journal Of Information, Knowledge, And Managemen**, Santa Rosa (califórnia), v. 11, p.285-308, 2016. Mensal. Disponível em: [http://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com\\_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&=>](http://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&=>). Acesso em: 20 nov. 2017.

KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. São Paulo: Editora Perspectiva, 1975.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

LANCASTER, F. W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

LEITÃO, B. J. M. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária: grupos de foco**. Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2005.

LEITE, F.C.L. **Modelo genérico de gestão da informação científica para instituições de pesquisa na perspectiva da comunicação científica e do acesso aberto**. 262 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília. Brasília. 2011.

LIMA, G. A. B Softwares para automação de bibliotecas e centros de documentação na literatura brasileira até 1998. **Ciência da Informação**. In. Brasília, v. 28, n. 3, p. 310-321. set./dez. 1999. Disponível em:

LONGO, R. M. J. et al. **Gestão do conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI**. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2014.

MACHLUP, F. **The production and distribution of knowledge in the United States**. Princeton: University Press, 1962.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

MARIOTTO, F. L.; ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M de. Para que serve um estudo de caso único na pesquisa de gestão? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 54, n. 4, p. 358-369, jul. 2014. ISSN 2178-938X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/28862>>.

MARQUES JÚNIOR, E. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: análise de experiências no Brasil e em Portugal**. 2010. 133 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/92990>>.

MARTINS C. T.; VALENTIM, M. L.; ALMEIDA, C. A construção do conhecimento organizacional segundo a abordagem da semiótica peirceana. **Biblios**, Pittsburgh , n. 66, p. 37-46, Janeiro 2017 . Disponível em: <[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1562-47302017000100004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1562-47302017000100004&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 04 de Nov. 2017.

MARTINS, S. de C. **GESTÃO DA INFORMAÇÃO: Estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação**. 2014. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Dimensões Contemporâneas da Informação e do Conhecimento, Fluxos e Mediações Sócio-técnicas da Informação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014. Disponível em: <[http://repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/2695/1/Dissertacao\\_](http://repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/2695/1/Dissertacao_)

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração da revolução urbana à revolução digital**.8. Rio de Janeiro Atlas 2017.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENDES, Tania Rodrigues. **Gestão do conhecimento da informação**. 2005. Disponível em: <[https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto\\_aula\\_gestao\\_do\\_conhecimento.htm](https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto_aula_gestao_do_conhecimento.htm)>. Acesso em: 24 out. 2017.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na administração**: estruturação e recomendações para sua condução. Produção, v. 17, n. 1, p.216-229, jan./abr. 2007.

MILANESI, L. **Biblioteca**. 3. Ed. Cotia. SP: Ateliê editorial, 2013.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Analyzing qualitative data. a source book for new methods**. Beverly Hill, CA: Sage. 1984.

MIRANDA, S. V. de. A Gestão da Informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, v.61, janeiro/março 2010.

NASCIMENTO, D.M.; Abordagem sócio-cultural da informação. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, v.16, n.2, p.25-35, jul./dez. 2006 .Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/477>>. Acesso em: 12 ago 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, K. de. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 21, n. 1, p.173-193, mar. 2016. FapUNIFESP (SciELO

OLIVEIRA, E. F. A. **Gestão do conhecimento no serviço público**: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN. Natal, 2010.

OLIVEIRA, I. G. S. C. ; DUARTE, E. N. Dimensões de um modelo de gestão da informação no campo da Ciência da Informação: uma revelação da produção científica do **ENANCIB. Liinc em Revista**, v. 1 p. 152-169, 2011.

OLIVEIRA, J. G. O.; DUMONT, D. Avaliação das Bibliotecas Universitárias da rede Privada de Ensino Superior pelo Ministério de Educação – INEP. In: XI ENCONTRO

NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. Rio de Janeiro, 2010. **Anais...**Rio de Janeiro: UNIRIO, 2010

OLIVEIRA, L. R. **Biblioteca universitária: uma análise sobre os padrões de qualidade atribuídos pelo Ministério da Educação ao contexto brasileiro**. Campinas, 2004. 115f. Dissertação [Mestrado em Ciência da Informação] – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2004.

OLIVEIRA, M. de. **Origens e evolução da ciência da informação**. In: OLIVEIRA, Marlene de (org.). **Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. Cap. 1. p. 9-28.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M, da G. E. S. **A pequena e média empresa e a gestão da informação.** Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/91>. Acesso em: 10 nov. 2017.

OLIVEIRA, N. M. A biblioteca das instituições de ensino superior e os padrões de qualidade do MEC: uma análise preliminar. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.7, n.2, p.207-221, 2002. Disponível em: <<<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/1681>>>. Acesso em: 05 ago 2017.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise.** 2. ed., São Paulo: Atlas,2000.

PAULA, A. P. P. **Administração pública brasileira> entre o gerencialismo e a gestão social.** 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S0034-75902005000100005&pid=S0034-lang=pt>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

PEREIRA, M. J. L. B; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

**PESQUISA SOCIAL: teoria, método e criatividade.** Minayo, M.C (organizador.). 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Coleção temas sociais).

POPPER, K. **O mito do contexto.** Lisboa: Edições 70, 1999.

PORAT, M. U. **The Information Economy: Definition and Measurement.** Washington, DC: United States Department of Commerce, 1977.

RODRIGUES, C. BLATMANN, U. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n.3, p.4-29, jul./set. 2014. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 19-33, 2014.

SANTOS, E. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 15, n. 2, p. 209-228, June 2017 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679- =en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679- =en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 nov. 2017.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996. Acesso em: 24 ago. 2017.

SFEZ, L. Informação, saber e comunicação. **Informare: Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**, v. 2, n. 1, p. 5-13, 1996.

SHANNON, C ; WEAVER, W. **The Mathematical theory of communication.** Urbana: **University of Illinois Press**, 1949. Disponível em: <<http://www.magmamater.cl/MatheComm.pdf>>. Acesso em: 15 ago 2017.

SILVA, A. N.; DUARTE, E. N. Instrumento para Diagnostico da Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) para Bibliotecas Universitárias. **Ciência da Informação em Revista**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 54-66, out. 2015. ISSN 2358-0763. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/1756>. Acesso em: 14 ago. 2017.

SIMON, H. **Administrative Behavior: a study of decision-making processes**. University Press. Disponível em: <[oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199646135.001.0001/oxfordhb-9780199646135-e-22](http://oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199646135.001.0001/oxfordhb-9780199646135-e-22)>. Acesso em: 10 out. 2017.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SMITH, J.W. The information in Information Science.: **R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, p. 84-101, jul./dez. 2012.

SOUZA; T. L.; OLIVEIRA; R.I; ROSÁRIO, M. H. S. Gestão da Informação e do Conhecimentos: a gestão da qualidade nos serviços da biblioteca. **Biblioonline**: v. 12, n. 1 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/28146>> acesso em: 13 ago 2017.

STAKE. R. E. DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Case studies** . Handbook of qualitative research. London: 2000. p. 435-454.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p.91-100, 1 set. 2000. Trimestral. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/876>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: ATLAS, 1997.

VALENTIM, M.L.P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.1, p.1 1-16, 2008.João Pessoa.

VALENTIM C.S.A; HOFFMANN, W. A. M. . Gestão do Conhecimento no Instituto Federal de São Paulo. Campus Araraquara: proposta de utilização do software Redmine como ferramenta para gestão, armazenamento e compartilhamento da informação. **Páginas a&b**, v. 3, p. 87-97, 2016.

VERGUEIRO, Waldomiro. Desenvolvimento de coleções: uma nova visão para o planejamento de recursos informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 11, p. 13-21. jan./abr. 1993. Disponível em: Acesso em: 15 abr. 2014.

VEJA- ALMEIDA, R.L; FERNANDEZ-MOLINA, J.C. LINARES, R. Coordenadas paradigmáticas, históricas Y epistemológicas de La Ciencia de La Infomacion uma sistematizacion. **Information Research**, v.14,n.2., 2009. Disponível em: <http://InformationR.net/ir14-2/paper399html>. Acesso em 05 ago. 2017.

VIEIRA, F.A.A. **Política e Gestão da Informação no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba**. 2015. 159 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- **FONTES DOCUMENTAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Implantação do campus avançado da UFJF em Governador Valadares**. Processo: 23071.000766/2012-06. Juiz de Fora, 2012(a).

\_\_\_\_\_. **Aprova o regimento interno do Campus Avançado de Governador Valadares – MG e da outras providências**. Juiz de Fora, 17 nov. 2015(b). Disponível em: <[www.ufjf.br/portal/files/2015/02/Resolu%25C3%25A7%25C3%25A3o-35.2015-131CONSU.-Regimento-GV-VF1.doc+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://www.ufjf.br/portal/files/2015/02/Resolu%25C3%25A7%25C3%25A3o-35.2015-131CONSU.-Regimento-GV-VF1.doc+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>. Acesso em: 23 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de treinamentos da Biblioteca UFJF/GV**. Governador Valadares, 2014(b).

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. **Resolução N°40/2015 de novembro de 2015**. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020. Juiz de Fora, 22, dez. 2015(a). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/legislacao/resolucoes-ufjf/consu/ano-2015/>>. Acesso em: 24 abr. 2016. Acesso em 4 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão da Biblioteca ICSA**. Junho a dezembro de 2014. Governador Valadares. 2014(a).

\_\_\_\_\_. **Centro de Gestão do Conhecimento**. Juiz de Fora, 2017(g). Disponível em [www.ufjf.br/coco/](http://www.ufjf.br/coco/)>. Acesso em 20 nov 2017.

\_\_\_\_\_. **Mapeamento de Processos**. Juiz de Fora, 2017(f). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/escritoriodeprocessos/gestao-por-processos/ferramentas-de-gestao/mapeamento-de-processos/>>. Acesso em: 23 nov.2017.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de Clima Organizacional UFJF/GV**. 2016b. Realizada entre 12 e 15 de janeiro do ano de 2016. Governador Valadares, 2016(b).

\_\_\_\_\_. **Comunidade do campus Valadares se mobiliza para discutir criação de regimento interno**. 14 de maio de 2015. Juiz de Fora, 2015(d). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/campusgv/2015/05/14/comunidade-do-campus-valadares-se-mobiliza-para-discutir-criacao-de-regimento-interno/>>. Acesso em:10 nov. 2017

\_\_\_\_\_. **Relatório Reunião Bibliotecários CDC**. 19 de setembro de 2016. Governador Valadares, 2016(g).

\_\_\_\_\_. **Diretrizes de Desenvolvimento de coleções Biblioteca UFJF/GV**. Governador Valadares, 2016(i).

\_\_\_\_\_. **Editais Treinamento Profissional UFJF/GV**. Governador Valadares, 2016(d).

\_\_\_\_\_. **Integração Bibliotecários.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <secretaria.direcao.icv@ufjf.edu.br>. em: 04 mar 2015(i).

\_\_\_\_\_. **Plano de competências da Biblioteca ICSA.** Biblioteca UFJF/GV. Governador Valadares, 2015(h).

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão da Biblioteca ICSA.** Julho a dezembro de 2015. Governador Valadares, 2015(k).

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.** Juiz de Fora, 2015(e). Disponível em: <www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi\_2016-2020\_ufjftexto\_aprovado.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. **Resolução N°35/2015 de novembro de 2015.** Aprova o regimento interno do Campus Avançado de Governador Valadares – MG e das outras providências. Juiz de Fora, 17 nov. 2015 (c). Disponível em: <www.ufjf.br/portal/files/2015/02/Resolu%25C3%25A7%25C3%25A3o-35. Acesso em 10 nov 2017.

\_\_\_\_\_. **Edital Treinamento Profissional Biblioteca UFJF/GV.** Governador Valadares, 2015(p).

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão da Biblioteca ICSA.** Janeiro a junho de 2015. Governador Valadares, 2015(j)

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão da Biblioteca UFJF/GV.** Julho a dezembro de 2016. Governador Valadares, 2016(c).

\_\_\_\_\_. **Relatório de Treinamentos da Biblioteca UFJF/GV.** Governador Valadares, 2015(n).

\_\_\_\_\_. **Relatório de treinamentos da Biblioteca UFJF/GV.** Governador Valadares, 2016(e).

\_\_\_\_\_. **Relatório Geral Campus Governador Valadares.** Direção do Campus Governador Valadares, 2015(o).

\_\_\_\_\_. **Relatório Geral Campus Governador Valadares.** Direção do Campus Governador Valadares, 2016(f).

\_\_\_\_\_. **Relatório Reunião coordenadores dos cursos UFJF/GV.** 21 de agosto de 2015. Governador Valadares, 2015(q).

\_\_\_\_\_. **Relatório Reunião Direção –Geral e coordenadores dos cursos UFJF/GV,** 14 de agosto de 2016. Governador Valadares, 2016(j).

\_\_\_\_\_. **Relatório Reunião equipe Biblioteca ICSA.** 21 de agosto de 2015. Governador Valadares, 2015(m).

\_\_\_\_\_. **Relatório Reunião equipe Biblioteca ICSA.** 8 de junho de 2015. Governador Valadares, 2015(l).

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão da Biblioteca ICSA.** Janeiro a junho de 2016. Governador Valadares., 2016(a).

\_\_\_\_\_. **Relatório Reunião coordenadores dos cursos UFJF/GV.** 28 de agosto de 2015. Governador Valadares, 2015(r).

\_\_\_\_\_. **Treinamento Aquisição de livros.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <biblioteca.sociais.gv@ufjf.edu.br>. em: 04 mar 2016(h)

\_\_\_\_\_. **Semana de Biologia analisa desastre ambiental no Rio Doce.** Governador Valadares, 2016(k). Disponível em: <http://www.ufjf.br/portantigogv/2016/10/39a-semana-de-biologia-analisa-desastre-ambiental-no-rio-doce/> 2016k>. Acesso em 2 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Governador Valadares completa 80 anos e Universidade comemora atuação na cidade.** Governador Valadares, 2016(j). Disponível em: ><https://www2.ufjf.br/noticias/2018/01/30/governador-valadares-completa-80-anos-e-universidade-comemora-atuacao-na-cidade/>2016j>. Acesso em: 3 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **SITE CDC. Juiz de Fora,** 2017(h) Disponível em: > [www.ufjf.br/biblioteca](http://www.ufjf.br/biblioteca). Acesso em> 05 jan 2017.

\_\_\_\_\_. **A tragédia do Rio Doce a lama, o povo e a água.** Governador Valadares, 2016(i). Disponível em: [https://www2.ufjf.br/noticias/files/2016/02/ufmg\\_ufjf\\_relatorioexpedicaoriodoce\\_v2.pdf](https://www2.ufjf.br/noticias/files/2016/02/ufmg_ufjf_relatorioexpedicaoriodoce_v2.pdf)2016i . Acesso em: 3 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Arquivamento de TCC.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <biblioteca.sociais.gv@ufjf.edu.br>. em: 04 mar 2017(j).

\_\_\_\_\_. **Editais Treinamento Profissional UFJF/GV.** Governador Valadares,2017(c).

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: PROADES 2016.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <rh.gv@ufjf.edu.br>. em: 05 jul. 2016(o).

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão da Biblioteca UFJF/GV.** Janeiro a junho de 2017. Governador Valadares, 2017(d).

\_\_\_\_\_. **SIGA UFJF.** Juiz de Fora, 2017(a). Disponível em: <http://www.ufjf.br/bach/utilidades/acesso-ao-siga/>. Acesso em 13 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Processo de Aquisição.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <biblioteca.sociais.gv@ufjf.edu.br>. em: 12 maio 2017(g)

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão da Biblioteca UFJF/GV.** Julho a dezembro de 2017. Governador Valadares, 2017(e).

\_\_\_\_\_. **Relatório de treinamentos da Biblioteca UFJF/GV.** Governador Valadares, 2017(b).

\_\_\_\_\_. **Relatório Geral Campus Governador Valadares.** Direção do Campus Governador Valadares, 2017(f).

\_\_\_\_\_. **Repositório Institucional UFJF.** Juiz de Fora, 2017(i). Disponível em: <<http://www.ufjf.br/por/inicial/organizacao/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Congresso de Extensão da UFJF-GV integra atividades da II Semana de Ciência, Tecnologia e Sociedade.** Governador Valadares, 2017(l) Disponível em: : <http://www.ufjf.br/portalan Antigov/2017/11/1o-congresso-de-extensao-da-ufjf-gv-integra-atividades-da-ii-semana-de-ciencia-tecnologia-e-sociedade/2017l>. Acesso 2 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Governador Valadares escolhe representantes para Fórum da Diversidade da UFJF:** Governador Valadares, 2017(k). Disponível em: <http://www.ufjf.br/portalan Antigov/2017/06/governador-valadares-escolhe-representantes-para-forum-da-diversidade-da-ufjf/> 2017. Acesso em: 4 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Diversidade na UFJF é tema de evento no campus de Governador Valadares.** Governador Valadares, 2017(m). Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2017/06/22/diversidade-na-ufjf-e-tema-de-evento-no-campus-de-governador-valadares/>. Acesso em> 3 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos PROADES 2017.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <[rh.gv@ufjf.edu.br](mailto:rh.gv@ufjf.edu.br)>. em: 09 ago. 2017 (n).

\_\_\_\_\_. **Direção da UFJF GV apresenta plano de ações dos setores administrativos. Governador Valadares, 2017(o).** Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2017/07/09/direcao-da-ufjf-gv-apresenta-plano-de-acoes-dos-setores-administrativos-em-reuniao-do-conselho-gestor/>. Acesso em 12 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Pró-Reitoria de Recursos Humanos -PRORH.** Disponível em: <<http://www.ufjf.br/prorh/inicial/organizacao/>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Apresentação UFJF. Juiz de Fora, 2018(a).** Disponível em> <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. . Acesso em> 05 jan 2018.

\_\_\_\_\_. **CDC.** Juiz de Fora, 2018(b). Disponível em> [www.ufjf.br/biblioteca/](http://www.ufjf.br/biblioteca/); Acesso em> 05 jan 2018.

\_\_\_\_\_. **PROPLAN. Juiz de Fora, 2018(c).** Disponível em: <http://www.ufjf.br/planejamento/> UFJF, 2018. Acesso em: 3 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Núcleo de Tecnologia da informação.** Juiz de Fora, 2018(d). Disponível em> <http://www.ufjf.br/nti/>. Acesso em 12 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **PROGEP.** Juiz de Fora, 2018(e). Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/>. Acesso em: 10 fev. 2018.

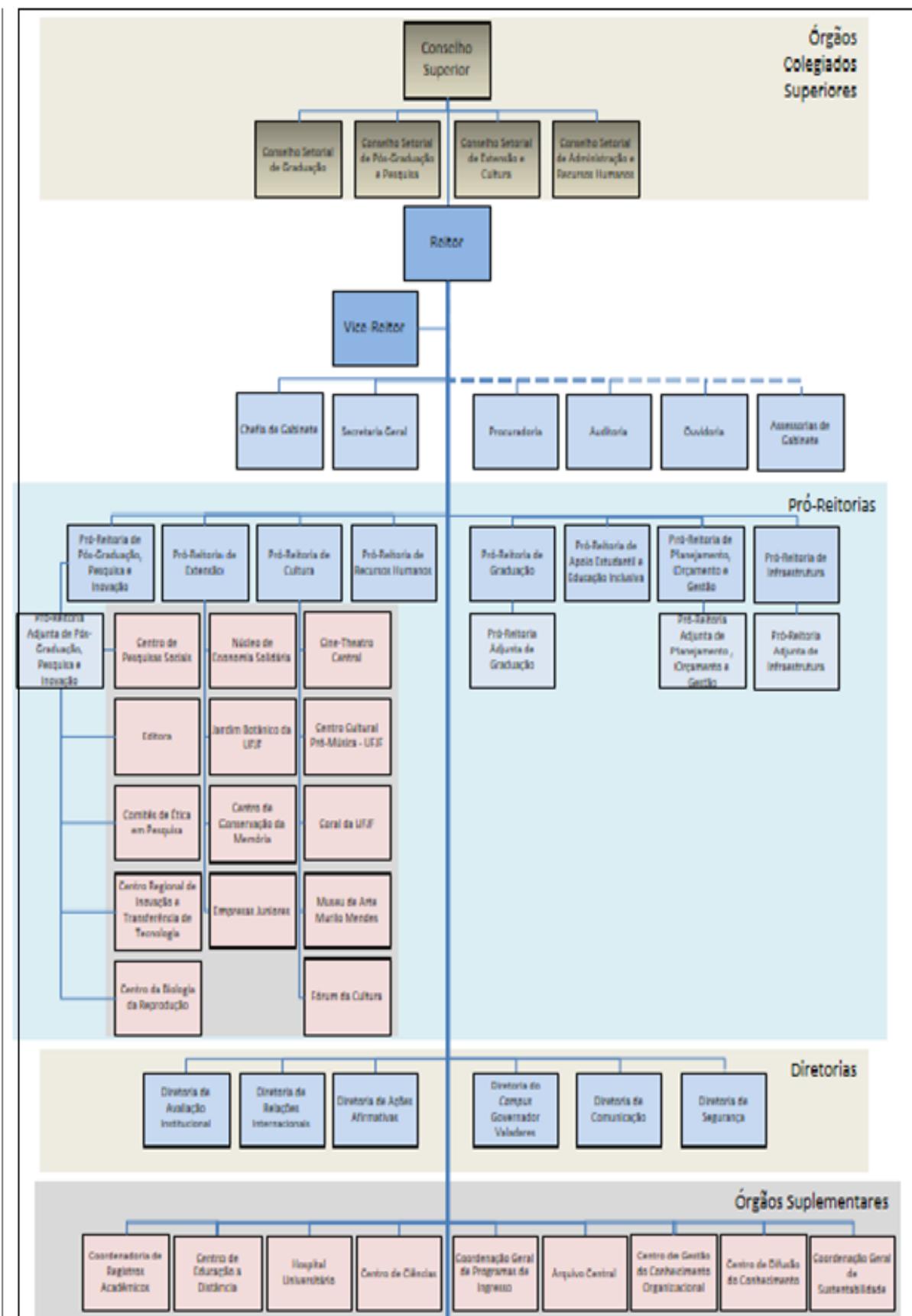
\_\_\_\_\_. **Manual de atribuições dos setores administrativo.** Governador Valadares, 2018(e). Disponível em: [https://www2.ufjf.br/noticias/wp-content/uploads/sites/2/2018/07/manual-de-atribuies-dos-setores-administrativos\\_.pdf](https://www2.ufjf.br/noticias/wp-content/uploads/sites/2/2018/07/manual-de-atribuies-dos-setores-administrativos_.pdf). Acesso em: 28 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão da Biblioteca UFJF/GV**. Janeiro a junho de 2017. Governador Valadares, 2018(f).

\_\_\_\_\_. **SITE BIBLIOTECA UFJF/GV**. Governador Valadares, 2018. Disponível em: <http://www.ufjf.br/bibliotecagv/>. Acesso em: 28 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Edital Treinamento Profissional UFJF/GV**. Governador Valadares. 2018(h).

ANEXO 1 ORGANOGRAMA UFJF



Fonte: UFJF, 2018e. Adaptado.

ANEXO 2 ORGANOGRAMA UFJF/GV

ORGANOGRAMA UFJF/GV



Fonte: UFJF, 2018. Adaptado.

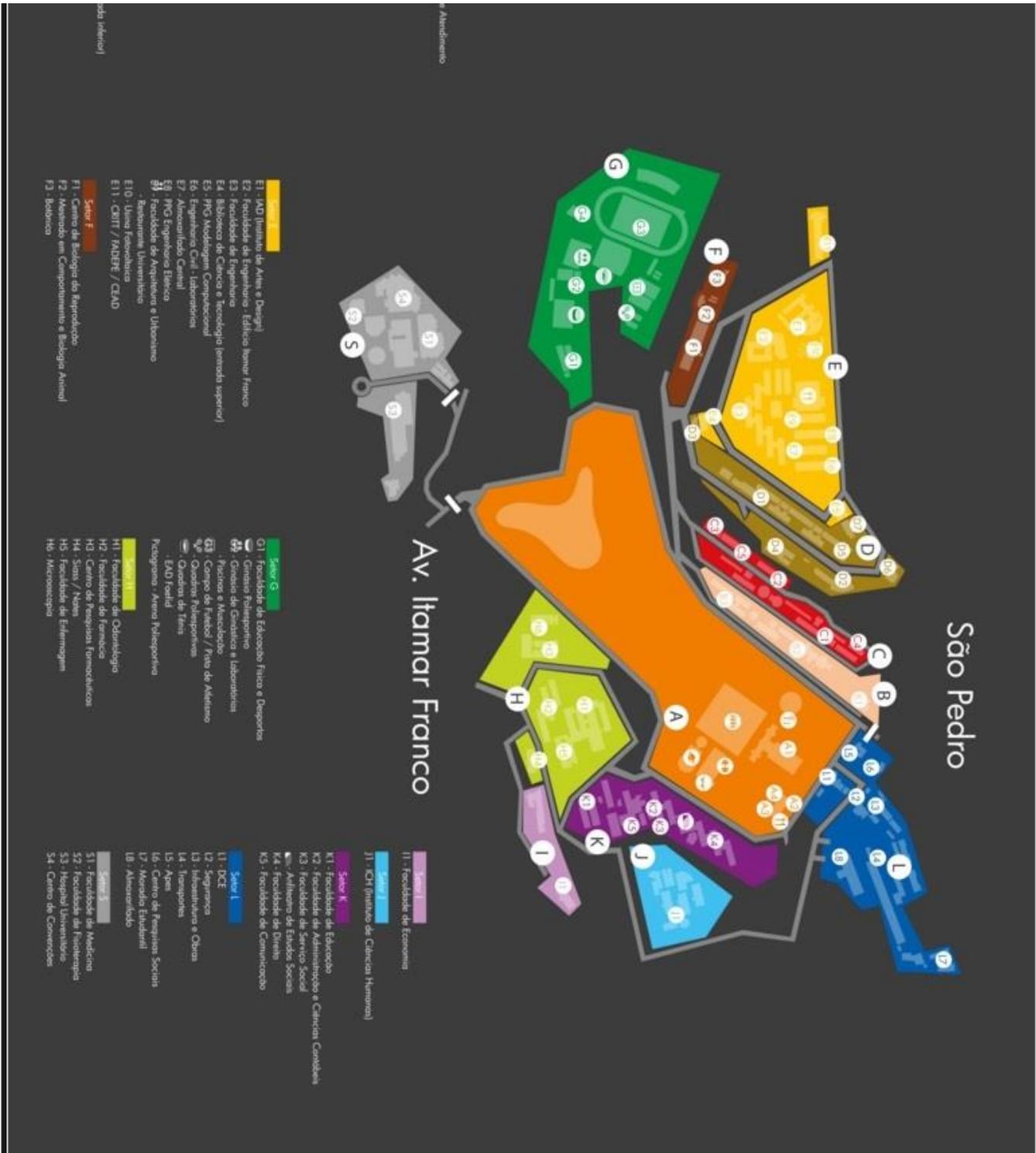
Fonte: UFJF, 2018e. Adaptado.

### ANEXO 3 – SETORES UFJF/GV ORIGINÁRIOS DOS DOCUMENTOS AVALIADOS.

	CAMPUSGV - CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES
	DEP ADMGV - ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DEPANATOM/CGV - ANATOMIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	BIBLIOTECA/CGV - BIBLIOTECA/CGV
	DEPBIO/CGV - BIOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DEPBQU/CGV - BIOQUÍMICA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DEPBOT/CGV - BOTÂNICA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DEP CCOGV - CIÊNCIAS CONTÁBEIS - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	COADGV - COORDENACAO ADMINISTRATIVA - CAMPUS GV
	COORDRHGV - COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_- GV
	DEPCSO/CGV - DEP CIÊNCIAS SOCIAIS - CAMPUS GOV VALADARES
	DCBVG - DEP DE CIENCIAS BASICAS DA VIDA GV -ICB
	DEPEDUFIS/CGV - DEP DE EDUCACAO FISICA
	DEP FARGV - DEP FARMACÊUTICO - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DEPMAT/CGV - DEP MATEMÁTICA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DEPCBV/CGV - Departamento Ciências Básicas da Vida
	DEP ECOGV - Departamento de Economia
	DEPEFGV - DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO FÍSICA
	DEP DIRGV - DIREITO - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DIRGV - DIRETORIA DO CAMPUS DE GOVERNADOR VALADARES
	DEPECOFIN/CGV - ECONOMIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DEPFSI/CGV - FISILOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DEPFST/CGV - FISIOTERAPIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	ICVGV - INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA VIDA
	ICSAGV - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
	DEPCMED/CGV - MEDICINA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DEPMOR/CGV - MORFOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DEPNUT/CGV - NUTRIÇÃO - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	DEPCLO/CGV - ODONTOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
	SECRETARIA/CGV - SECRETARIA/CGV

Fonte: UFJF, 2018e. Adaptado.

ANEXO 4 – LOCALIZAÇÃO CENTRO DIFUSÃO DO CONHECIMENTO (CDC).

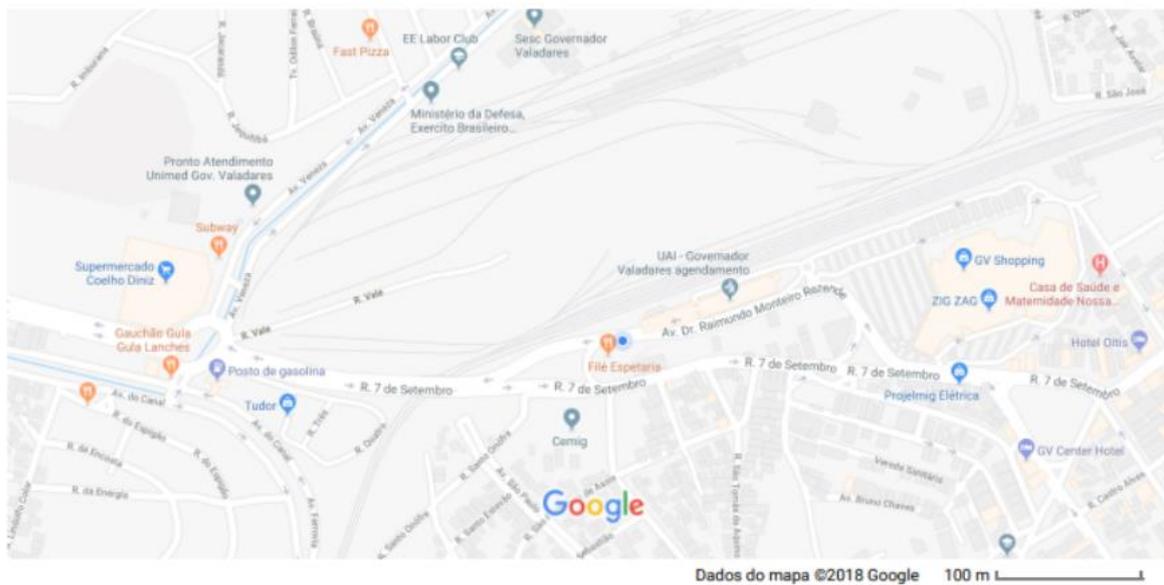


Fonte: UFJF, 2018e. Adaptado.

## ANEXO 5 – LOCALIZAÇÃO BIBLIOTECA UFJF/GV - UNIDADE CENTRO E UNIDADE VILA BRETAS.-

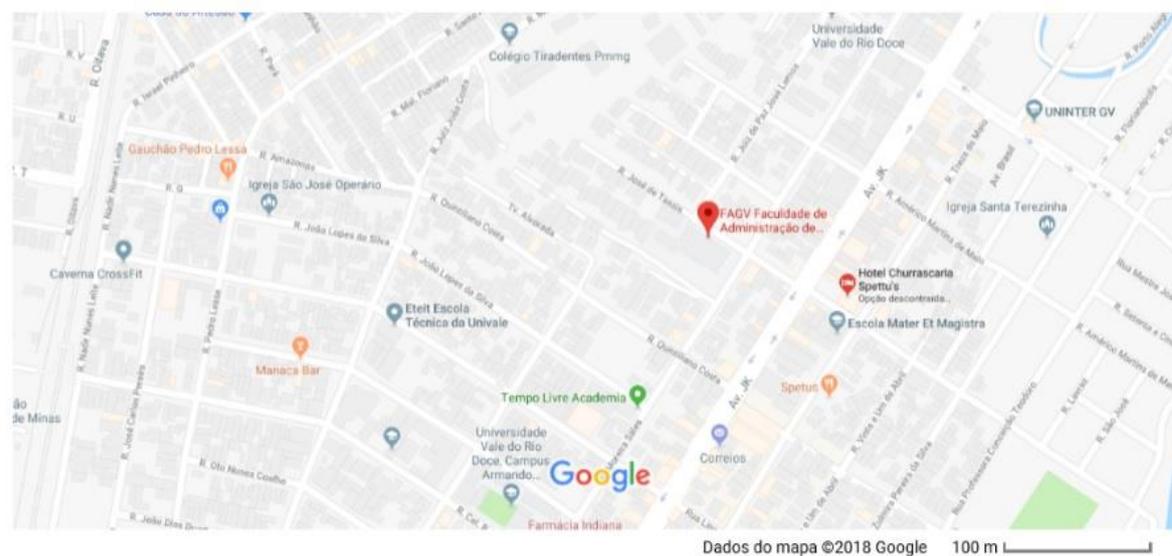
### **Unidade Centro (Pitágoras)**

Avenida Dr. Raimundo Monteiro Rezende, 330 – Anexo B – Térreo – Centro  
 Telefone: (33) 3301-1995/ biblioteca.sociais.gv@uff.edu.br .



### **Unidade Vila Bretas (FAGV)**

Rua José de Tassis, 350 – Subsolo – Vila Bretas  
 Telefone: (33) 3301-1000 Ramal 1595/biblioteca.saude.gv@uff.edu.br .



Fonte: UFJF, 2018e. Adaptado.