

ADMINISTRAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO GRANDE

Reitor

JOÃO CARLOS BRAHM COUSIN

Vice-Reitor

ERNESTO LUIZ CASARES PINTO

Pró-Reitora de Assuntos Comunitários e Estudantis

DARLENE TORRADA PEREIRA

Pró-Reitor Administrativo

JOSÉ VANDERLEI SILVA BORBA

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento

JOSÉ CARLOS RESMINI FIGURELLI

Pró-Reitora de Graduação

CLEUZA MARIA SOBRAL DIAS

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

LUIZ EDUARDO MAIA NERY

EDITORA DA FURG

Coordenador

JOÃO RAIMUNDO BALANSIN

Divisão de Editoração

LUIZ FERNANDO SILVA

CONSELHO EDITORIAL

Presidente

CARLOS ALEXANDRE BAUMGARTEN

Vice-Presidente

FRANCISCO DAS NEVES ALVES

Titulares

DAOIZ MENDOZA AMARAL

JOÃO RAIMUNDO BALANSIN

IVALINA PORTO

LUIZ ANTONIO DE ALMEIDA PINTO

ALEXANDRE COSTA QUINTANA

MARIA DO CARMO GALIAZZI

JOÃO MORENO POMAR

CESAR VIEIRA CORDAZZO

Correspondências deverão ser enviadas para:

Editora da FURG

editfurg@mikrus.com.br

www.vetorialnet.com.br/~editfurg/

Luz Lorea, 261

CEP 96201-900 – Rio Grande – RS – Brasil

Integrante do PIDL



Waldomiro Vergueiro
Angélica C. D. Miranda
(Orgs.)

ADMINISTRAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO



RIO GRANDE
2007

© de Waldomiro Vergueiro e Angélica C. D. Miranda

2007

Arte da capa: Jeane De Lucia Barros Lima

Revisão: Fabiane Resende

Diagramação: João Balansin

Gilmar Torchelsen

658.40388

A238 Administração de unidades de informação / Waldomiro Vergueiro, Angélica C. D. Miranda (orgs.). – Rio Grande, RS: Ed. da FURG, 2007.
__ p 136 : il. ; 21 cm.-

ISBN 978-85-7566-094-2

Apresenta bibliografia.

1. Gestão do conhecimento. 2. Gestão da Informação.
3. Planejamento estratégico. 4. Tecnologia de informação e comunicação. 5. Biblioteca Universitária. I. Vergueiro, Waldomiro. II. Miranda, Angélica C. D. III. Título.

CDD: 658.40388

Catálogo na Fonte
Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária
Mônica Pischke – CRB 10/1395

SUMÁRIO

Introdução	
Waldomiro Vergueiro e Angélica C. D. Miranda	7
Capítulo 1 – Gestión de unidades de información	
Carmen Jorge Garcia-Reyes	11
Capítulo 2 – Gestão do Conhecimento e unidades de informação	
Rose Mary Juliano Longo	35
Capítulo 3 – Diagnóstico para aplicação de Gestão do Conhecimento em unidades de informação	
Marília Damiani Costa e Gardênia de Castro	51
Capítulo 4 – Qualidade em unidades de informação	
Valéria Martin Valls	69
Capítulo 5 – Gestão de pessoas em unidades de informação	
Waldomiro Vergueiro e Cláudio Marcondes de Castro Filho	81
Capítulo 6 – As Tecnologias de Informação e Comunicação e a (ex) inclusão das bibliotecas universitárias	
Angélica Miranda e Fernando Antonio Forcellini	93
Capítulo 7 – A flexibilidade curricular na formação de Gestores de unidades de informação	
Claudio Omar Iahnke Nunes	103
Capítulo 8 – A biblioteca universitária e o processo de avaliação do ensino superior	
Ana Beatriz de Azevedo Hernanpérez e Ursula Blattmann	119
Colaboradores	133

INTRODUÇÃO

Waldomiro Vergueiro
Angélica Conceição Dias Miranda

A informação tornou-se um insumo de valor nos dias atuais. Ter acesso, saber reuni-la e disseminá-la passou a ser o diferencial competitivo não somente das organizações mas essencialmente das pessoas. Desta forma, o acesso aos diversos meios de comunicação, bem como ter à nossa disposição informação em tempo real vinte e quatro horas por dia faz com que estejamos cercados por um universo de dados. Por vezes, eles nos interessam; noutras, nada dizem.

Como profissionais da Ciência da Informação, compreendemos a necessidade de atualização sobre os vários temas que emergem nesse novo contexto social. Saber um pouco sobre cada assunto, conhecer caminhos para sua localização, ter capacidade de análise e síntese são qualidades desejáveis a todos os profissionais. Afinal, vivemos num mundo onde o crescimento da informação é exponencial.

De acordo com Sveiby (1998, p. 27), “o conhecimento é o único bem que aumenta à medida que é compartilhado”. O autor destaca ainda que “seu cabedal de conhecimento não diminui se você compartilhar”. Corroborando tal visão, convém lembrar que, se o conhecimento só cresce quando compartilhado, vale destacar que somente pessoas têm a capacidade de transformar informação em conhecimento. Ressalta-se, assim, a necessidade de profissionais qualificados para saber buscar essas informações e fornecê-las àqueles que delas necessitam. Desta maneira, reunir pessoas, compartilhar seu conhecimento é o que verdadeiramente interessa para o crescimento individual e coletivo.

O acesso à informação está estreitamente relacionado à organização de ambientes específicos para isso. Cada vez mais esses ambientes perdem suas características espaciais tradicionais – que, de uma maneira geral, eram conhecidas como bibliotecas –, e se ampliam

de forma às vezes difícil de compreender, abrangendo as mais variadas tipologias organizacionais. Falar em ambientes de informação, hoje em dia, é se referir muito mais do que às bibliotecas, mas também a centros de informação e documentação, a centros de recursos de informação, a centros de memória, etc., numa diversidade de organizações formais que são genericamente referidas como *unidades de informação*. Para os profissionais de informação em geral e para os brasileiros em particular, é essencial dominar todos os aspectos relacionados com a organização dessas unidades de informação, de modo a cumprir de maneira eficiente sua função social, ou seja, possibilitar o acesso à informação.

Nele reside, basicamente, o objetivo deste livro, por meio do qual buscou-se trazer aos profissionais de informação maior compreensão sobre os vários aspectos relacionados com a Administração de Unidades de Informação, incorporando ao mesmo tempo as mais recentes preocupações da área de Ciência da Informação e os avanços do pensamento na área de Administração. É importante destacar, ainda, que a motivação para organizar uma obra referente ao tema “Administração de Unidades de Informação” entre outras questões, surgiu em virtude da diversidade de temas abordados em nosso campo profissional. Discussões acerca da gestão ampliaram-se de tal forma em anos recentes que é necessário buscar aperfeiçoamento para compreender sua complexidade. Outro motivo importante foi a possibilidade de compartilhar a visão de renomados profissionais, de diversas Instituições de ensino, conforme pode ser observado ao final desta obra.

No primeiro capítulo, de autoria de Carmen Jorge Gacia-Reyes, da Universidad Carlos III de Madrid, discute-se a gestão da informação de uma maneira mais ampla, refletindo-se sobre as transformações que vivemos, entre elas, a mudança da sociedade da informação para sociedade do conhecimento, enfatizando-se a incorporação sistemática das tecnologias de informação e comunicação como marco de uma economia industrial para uma economia baseada na informação.

O capítulo 2 aborda a gestão do conhecimento no âmbito das unidades de informação. Sua autora, Rose Mary Juliano Longo, com grande experiência na área, destaca a importância de aprender a gerenciar as estruturas de conhecimento nas empresas. O mesmo tema é discutido na seqüência, em que Marília Damiani Costa e Gardênia de Castro assumem uma postura mais prática em relação a ele, propondo um modelo para diagnóstico de aplicação da gestão do conhecimento em unidades de informação, salientando a importância de sua participação nos processos de inovação e consolidação de novos conhecimentos.

No capítulo 4, Valéria Martin Valls apresenta a visão da qualidade em unidades de informação, salientando o investimento que

tem sido feito nos diversos serviços de informação, com a finalidade de modernizar as práticas gerenciais, possibilitar a melhoria de processos e a maior capacitação de seus colaboradores.

No capítulo 5, Waldomiro Vergueiro e Cláudio Marcondes de Castro Filho chamam a atenção do leitor para a importância da gestão de pessoas em unidades de informação, destacando que este é um aspecto essencial à bem sucedida concretização dos objetivos e metas de uma organização. Por sua vez, no capítulo 6, os autores Angélica Conceição Dias Miranda e Fernando Antonio Forcellini destacam a importância das tecnologias de informação e comunicação e seu papel na atualidade das unidades de informação, porém questionam o fato dessas mesmas tecnologias serem vistas como um fator exclusivo das bibliotecas.

No capítulo 7, baseado em sua larga experiência na docência e coordenação do curso de Biblioteconomia, Cláudio Omar Iahnke Nunes promove uma interessante discussão sobre a flexibilidade curricular na formação de gestores de unidades de informação, resgatando as exigências feitas pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC).

O último capítulo do livro, de autoria de Ana Beatriz de Azevedo Hernampérez e Ursula Blattmann, destaca um tema de grande interesse para os profissionais da área de Ciência da Informação e Biblioteconomia, discutindo a biblioteca universitária no contexto do processo de avaliação do ensino superior, uma preocupação constante dos gestores dessas unidades de informação.

Queremos, por fim, destacar que a idéia deste livro surgiu como resposta a uma necessidade da comunidade de informação e documentação no país, que há tempos se ressentia da falta de uma obra de caráter geral que possa, ao mesmo tempo, atender as necessidades de ensino na área e dar respostas a questões pragmáticas de atuação daqueles profissionais em atividade no mercado. Nesse sentido, buscamos elaborar uma proposta abrangente, que pudesse dar conta das peculiaridades do tema e, ao mesmo tempo, identificar autores/colaboradores com familiaridade e experiência na área, tanto sob o ponto de vista didático quanto profissional, capazes de transmitir seu conhecimento de uma forma ao mesmo tempo leve e eficiente. De nossa parte, sentimos que esse objetivo foi atingido. No entanto, a palavra final deve ficar necessariamente com o leitor que, certamente, saberá avaliá-lo de forma muito mais isenta que seus organizadores.

Capítulo 1

GESTIÓN DE UNIDADES DE INFORMACIÓN

Carmen Jorge García-Reyes

El actual tránsito de la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento se caracteriza por los cambios rápidos y no previstos del entorno motivados, especialmente, por la incorporación sistemática de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), hecho que marca la transición de una economía industrial a una economía basada en la producción, adquisición, procesamiento, transformación, distribución y utilización de la información, y por la cada vez mayor relevancia de los llamados activos intangibles, aquellos que, relacionados con el conocimiento, implican un cambio cualitativo en el uso y aplicación de la información para la generación de nuevos conocimientos y se convierten en el principal recurso estratégico para lograr la competitividad en todos los órdenes de la vida social (BENAVIDES VELASCO, QUINTANA GARCIA, 2003, p. 4; BIANCO et al, 2002, p. 9). En este contexto, las unidades de información se enfrentan al reto de hacer frente a un nuevo modo de concebir su funcionamiento con el fin de adaptarse a las vigentes demandas informativas y contribuir a generar servicios de información que aporten valor a la comunidad a la que sirven, lo que obliga no sólo a ampliar su dimensión conceptual más allá del ámbito profesional, sino también, en línea con la incorporación de nuevos principios y valores en su cultura organizativa, a replantear su gestión concibiéndola como factor fundamental que determina sus actuaciones; esto es, como conjunto de procesos de decisión que permite formular su “estrategia de negocio”, coordinar y aplicar los recursos de los que disponen, aunar los esfuerzos de su personal en torno al logro de objetivos y evaluar su rendimiento.

La gestión en bibliotecas y servicios de información, considerada en estos términos, lleva de forma inexcusable a sobrepasar el enfoque que tradicionalmente ha registrado y que, centrado en las

fases de producción de los servicios que no se ven, vinculadas con las labores inherentes al ejercicio profesional específico, ha sido dominante, casi con exclusividad en la práctica, hasta época reciente. Los desafíos impuestos, entre otros elementos, por las fuertes restricciones presupuestarias, la creciente demanda de calidad en sus servicios o las presiones ejercidas por las organizaciones de las que dependen – o en las que se insertan – para que, rindiendo cuenta de su actuación, justifiquen el gasto realizado en ellas –, constituyen razones suficientes para que las unidades de información hayan reconocido, con rotundidad desde mediados de la pasada década, la necesidad de buscar una gestión más racional de los recursos, con el fin de optimizar sus resultados y justificar así su existencia, ante el nuevo papel que se les demanda en una sociedad en la que existe una ingente posibilidad de elección de fuentes de acceso a la información, y en la que la gestión informativa y el aprendizaje de competencias relacionadas con el manejo de información (alfabetización en información), se convierten en factores decisivos para lograr la inclusión social, en tanto procesos necesarios para adquirir, generar y aplicar conocimiento (CARIDAD, MARZAL, 2006; CARIDAD et al, 2005; MARZAL et al., 2005; SUAIDEN, GORBEA-PORTAL, 2004).

Esta situación, las ha conducido a concebir su gestión desde la perspectiva de la condición que presentan como organizaciones de servicios y sistemas abiertos al entorno, y a sistematizarla, aplicando principios de gestión propios del sector empresarial, proceso que registra un camino desigual en y entre los países y unidades informativas según su naturaleza y titularidad privada o pública, y que en este último ámbito, de trayectoria más lenta, debe vincularse al llamado *Gerencialismo Público*, paradigma de gestión que marca, en el sector público, la incorporación de principios empresariales procedentes del sector privado.

1 – EL CONCEPTO HOLÍSTICO DE LA GESTIÓN

Sin entrar en el debate subyacente a la *gestión* como una de las principales acepciones del vocablo *management* frente al de *administración*, suficientemente tratado en la bibliografía (PACIOS LOZANO, 1997a, p. 225-248; GIL ESTALLO, 1987, p. 23-36; RENU PIQUERAS, 1985, p. 13-17), en el presente contexto discursivo, se concibe la gestión en las unidades de información como conjunto de funciones y técnicas integradas, de ejecución simultánea, que deben aplicar de forma necesaria los cuadros directivos, como responsables del trabajo de otros, para lograr que la organización a la que pertenecen

funcione y pueda alcanzar los propósitos que persigue. Esta definición implica abordar la gestión de modo holístico, es decir, abarcando de forma simultánea e interdependiente los principales fundamentos conceptuales que el *management* conlleva. Y ello, aun cuando parece aceptarse, desde la perspectiva de quienes diferencian ambos vocablos, que la *administración* constituye el marco general en el que se inscriben las funciones relacionadas directamente con la toma de decisiones a largo plazo de la organización, y la *gestión*, el desarrollo o acción lógica de la administración en cuanto se vincula a los procesos de toma de decisiones que ésta adopta, a medio y corto plazo, en relación a las operaciones y técnicas específicas a aplicar sobre los recursos de que dispone, con el fin de que se pueda ejecutar lo que la dirección ha establecido previamente (PACIOS LOZANO, 1997a, p. 230-231).

Esta visión holística de la gestión supera la consideración meramente instrumental del *management*, frecuente en el ámbito profesional, que se vincula con la aplicación de técnicas gerenciales en áreas de actuación concretas. Permite, además, destacar lo siguiente:

- a) La importancia de los procesos de decisión como móvil de las acciones que llevan a cabo las unidades de información, ya que suponen elegir una mejor opción entre alternativas posibles de actuación y, consecuentemente, constituyen compromisos para la acción y el empleo de recurso.
- b) La relevancia de las funciones directivas que, tradicionalmente adscritas a la *administración*, guían las decisiones de todo nivel organizativo y determinan a medio-corto plazo las acciones a seguir; funciones que establecen, a largo plazo, lo que la unidad de información va a hacer (planificación), cómo va a combinar los recursos de que dispone (organización), cómo va a aplicar los recursos y a conseguir el compromiso de su personal como agente de las acciones previstas (dirección/ejecución) y cómo va a conocer lo que está llevando a cabo y evaluar el grado en que logra sus propósitos (control/evaluación).
- c) La necesidad de concebir los procesos de decisión de forma interrelacionada, centrada en el logro de objetivos, con la finalidad de que las unidades de información puedan generar resultados de valor potenciando la sinergia organizativa.

Asumir la gestión desde esta óptica trae consigo profundas transformaciones en el modo de concebir no sólo las propias bibliotecas y servicios de información, sino también el marco ideológico de referencia que conduce su toma de decisiones, condiciona su

funcionamiento y determina su adopción de prácticas y técnicas de gestión: la cultura de organización que poseen.

2 – UNA NUEVA DIMENSIÓN CONCEPTUAL DE LAS UNIDADES DE INFORMACIÓN

A la luz de lo expuesto, para poder ejercer hoy una buena gestión, las unidades de información deben ampliar su dimensión conceptual. En este sentido, junto a su definición estrictamente profesional como centros que gestionan recursos informativos y desarrollan actividades encaminadas a la conservación de documentos y a promover el acceso y uso de la información, con el fin de dar cobertura a las demandas de la comunidad a la que sirven, deben observar su funcionamiento desde tres nuevas perspectivas, dadas las implicaciones que de ellas se derivan en términos de gestión: la perspectiva organizativa, la perspectiva sistémica y la perspectiva pública.

La *perspectiva organizativa*, contempla a las unidades de información como organizaciones de servicios por cuanto aparecen como entidades sociales que buscan fines comunes en relación al entorno, siguen una determinada estructura formal de funcionamiento, desarrollan actuaciones de tipo laboral y económico en el empleo y transformación de los recursos puestos a su disposición, y ofrecen prestaciones (PEÓN PÉREZ, 1994, p. 11). Esta perspectiva les ayuda a centrar su atención sobre diversos aspectos no siempre observados juntos en sus procesos de decisión:

- a) La justificación de la existencia de la organización por el logro de objetivos adaptados al entorno.
- b) El lado humano de la organización.
- c) El papel de la estructura organizativa como esquema formal o normativo que la organización sigue en la atribución de autoridad, responsabilidades y reparto de tareas y que regula su dinámica organizativa, la forma en que se coordinan los miembros que la constituyen a través de los flujos de decisión, información, comunicación y procesos de trabajo.
- d) El lado económico de las actividades.

Introduce además la necesidad de reconocer las principales características que presentan los servicios, en cuanto condicionan el ejercicio de la gestión y la calidad que percibe el usuario: bienes de experiencia, donde uso y consumo coinciden (LÖFFLER, 1996, p. 24), intangibles como prestaciones que son, que se perciben en su

globalidad y que varían en su calidad al ser suministrados y recibidos por personas (ADEYOYIN, 2005, p. 499; USHERWOOD, 1995, p. 273; BROPHY, 1995, p. 79).

La *perspectiva sistémica*, considera que las bibliotecas y servicios de información funcionan como sistemas abiertos, ya que se constituyen como un conjunto de elementos que, adscritos a un fin común, se relacionan e interactúan entre sí y con su entorno externo, y para adaptarse a éste, desarrollan mecanismos de control y realimentación (BRYSON, 1992, p. 65-70; BUCKLAND, 1988; ENCISO, 1983). Esta perspectiva implica concebir el funcionamiento holístico, dinámico y adaptativo de las unidades de información, ante la asunción de que:

- Son las interrelaciones las que determinan la naturaleza de todo sistema.
- Las interrelaciones que se producen entre los componentes que conforman el sistema, y entre éste y su entorno, son holísticas y dinámicas, afectan a la globalidad del sistema y varían cuando se produce un cambio en relación a uno de sus componentes o aparecen nuevas circunstancias en el contexto de actuación en el que operan, por lo que necesitan del control y la retroalimentación de forma continua.
- Los sistemas se rigen por el principio de relatividad: todo sistema es un subsistema de otro mayor donde se inserta y todo subsistema es un sistema al que se le subordinan otros subsistemas (PONJUÁN DANTE, 2004).

Además:

- a) Ayuda a clarificar el papel que juega la gestión en la organización como instrumento de coordinación necesario en tanto subsistema interno que afecta el resto de subsistemas organizativos: técnico, estructural, psicosocial y de principios y valores (BRYSON, 1992, p. 12).
- b) Implica tomar conciencia de que la gestión se encuentra sometida a distintas presiones internas y externas; entre ellas, las que ejercen los principales grupos de interés de las unidades de información: usuarios, financiadores y personal (*stakeholders*).
- c) Tiene especiales repercusiones a la hora de entender la necesidad de adoptar en el mundo profesional filosofías de gestión sistémicas, tales como la Gestión de la Calidad Total (*TQM: Total Quality Management*).

La *perspectiva pública* observa a los centros de información bajo la óptica de su pertenencia al sector público, ya que, de forma mayoritaria en todos los países, son también unidades organizativas financiadas por el Estado que articulan políticas públicas a través de la prestación de servicios de información (PEÓN PÉREZ, 1994, p. 11-12). Esta perspectiva posee una especial importancia puesto que esta condición:

- Somete la actuación de bibliotecas y servicios de información a los mismos principios que dirigen la actividad de la totalidad del aparato estatal, lo que influye la forma en que desarrollan su gestión (PEÓN PÉREZ, 1997, p. 307-309).
- Debe ser contemplada para entender, en contexto, la adopción de nuevas prácticas de gestión en las unidades informativas, hasta ahora prácticamente atribuidas por éstas, a las disposiciones internas de las organizaciones de las que dependen (JORGE GARCÍA-REYES, C., 2001, p. 61).

3 – UNA CULTURA ORGANIZATIVA CON NUEVOS VALORES

La cultura organizativa, conformada por el conjunto de valores que sustentan y guían el proceder de la organización, condiciona también el ejercicio de la gestión, ya que “establece el código interno de conducta ético que rige el comportamiento de todo el personal e influye de forma directa y determinante en todas las decisiones que la organización adopta” (DISEÑO , 1998, p. 42). Como marco ideológico de referencia organizativo, la cultura cambia cuando una organización necesita nuevos modos de actuación para asegurar su supervivencia y este fenómeno no es ajeno a los centros de información, que se están viendo afectados, no sólo por las nuevas demandas vinculadas a los cambios registrados en el sector específico de la información, explosión informativa, evolución de las TIC y nuevos conceptos de uso y acceso a la información, sino también, por las mismas exigencias de flexibilidad de adaptación a los cambios, economía en los recursos, eficiencia en los procesos y eficacia y calidad en los resultados, a las que se enfrenta el mundo de las organizaciones en el actual tránsito de la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento.

El cambio en la forma de evaluar el rendimiento de bibliotecas y servicios de información se encuentra, por tanto, en la base de la introducción de nuevos valores en su cultura organizativa y, consecuentemente, en el nuevo modo de concebir su gestión y las técnicas y prácticas utilizadas para ejercerla. Este cambio, registrado con paulatina intensidad desde la pasada década, marca un punto de inflexión de especial trascendencia para las unidades de información, ya

que trae consigo la adopción de criterios de gestión procedentes del sector privado, a un mundo en principio reacio a aplicarlos por cuestiones de *ethos* profesional. Las repercusiones de dicha inflexión poseen una particular significación, por razones obvias, desde la óptica de la perspectiva pública desde la que observar el funcionamiento de los centros informativos, cuya trayectoria en este proceso, debe ponerse en estrecha relación con el llamado *Gerencialismo Público*: paradigma de gestión del Estado que traslada al sector público criterios empresariales, que surge ante la necesidad de justificar su legitimidad por la necesidad de optimizar sus resultados con una gestión más racional de los recursos, y que a lo largo de las dos últimas décadas del siglo pasado en las que se va consolidando, registra un cambio de énfasis desde los criterios económicos y centrados en la productividad, hacia la calidad y el servicio al cliente.

Desde esta perspectiva, las unidades de información deben guiar su propio proceso de aplicación de las prácticas y técnicas de gestión privadas, a tenor de la evolución seguida en el avance hacia la calidad en otras organizaciones públicas, en las que se pueden distinguir claramente dos etapas, que marcan la incorporación de nuevos valores en su cultura organizativa (JORGE GARCÍA-REYES, C., 2001):

- La primera se caracteriza por el empleo instrumental del *management* ante la preocupación dominante por el buen empleo del dinero y por los resultados cuantitativos de la actuación pública, lo que conlleva en relación a los principales aspectos que afectan la gestión:
 - Una óptica de la eficacia (grado de logro de objetivos en relación a los previstos) básicamente profesional que, centrada en los procesos de producción de los servicios que no se ven, lleva a que sean los expertos quienes, con base en su experiencia y en términos cuantitativos, definan los objetivos con independencia de los destinatarios de los servicios públicos.
 - Un concepto de eficiencia (uso de recursos en el logro de objetivos) que se vincula tanto a la mejora de las condiciones en las que se adquieren los recursos (economía), como a la búsqueda de la calidad técnica: respeto a las normas y procedimientos formales del trabajo, conformidad con estándares establecidos por expertos y logro de altos estándares de producción y suministro.
 - Una visión del rendimiento, centrada en la medición de la eficiencia técnica y de los resultados cuantitativos públicos, que haciendo uso de datos estadísticos simples para

conformar indicadores dirigidos a actividades operativas fácilmente medibles, aporta una retroalimentación de circuito simple (ARGYRIS, SCHÖN, 1978, p. 18); retroalimentación, donde la detección de errores lleva a introducir ajustes locales o extraordinarios sin modificar el marco de actuación organizativo.

- La segunda hace patente la necesidad de orientar la gestión y el rendimiento público más allá de la preocupación por la reducción de costes y la productividad de los servicios, a medida que el cambio en las condiciones estables del entorno cuestiona una relación causa-efecto bien conocida entre actividad pública y resultados esperados, y se consolida como factor creciente de legitimidad, la calidad percibida por los receptores de la actuación pública, lo que trae consigo como principales rasgos:
 - El reconocimiento de que la simple aplicación mecánica de procedimientos y técnicas empresariales no garantiza, en sí misma, la calidad de los servicios, ante la importancia que adquieren los elementos intangibles añadidos a su prestación.
 - Un enfoque de la eficacia organizativa que varía según los agentes y beneficiarios involucrados en ella (enfoque multidimensional) y lleva a la necesidad de construir socialmente objetivos y medidas de resultados de los servicios.
 - Un concepto de la eficiencia, que conlleva asumir el funcionamiento organizativo como sistema, donde se resalta la importancia de los procesos como requisito previo a la obtención de resultados de valor, el papel del personal como recurso del que depende la creación de valor en los resultados y la búsqueda de la mejora continua como guía de la gestión.
 - Una óptica holística del rendimiento organizativo que, ampliando los instrumentos de control utilizados, une a los indicadores ya empleados, indicadores y herramientas específicas vinculadas a la gestión de la calidad, mejora la información para la toma de decisiones e impulsa el aprendizaje organizativo, favoreciendo una retroalimentación de circuito doble (ARGYRIS, SCHÖN, 1978, p. 22); aquella en la que las preguntas surgidas con la detección del error facilita la adaptación de las normas,

pautas de comportamiento y objetivos organizativos, y en consecuencia un cambio en la conducta, que mejora la capacidad de actuación y el rendimiento de la organización.

Las lecciones aprendidas en el ámbito público, entonces, deben ser aprovechadas por las unidades de información para optimizar su gestión, lo que implica de forma necesaria incorporar en su cultura de organización los valores ya presentes en la cultura organizativa pública:

La responsabilidad de rendir cuentas de la actuación desarrollada con los recursos disponibles, más allá del cumplimiento formal de las normas, demostrando la consecución de fines: *accountability* (BOISCLAIR, 1994, p. 37, p. 39; ABBOT, 1994, p. 4).

La responsabilidad por lograr resultados que justifiquen por la calidad y el valor aportado, las inversiones económicas efectuadas en ellas: *value for money* (JENKINS, GRAY, 1994, p. 47; ABBOT, 1994, p. 4).

La consideración de la mejora continua como principio-guía de la actuación organizativa y del usuario como cliente (VERGUEIRO, 2002, p. 45-46; JORGE GARCÍA-REYES, C., 2002a, p. 571).

Sólo así, podrán obtener el funcionamiento que requieren las actuales circunstancias y que, en términos de gestión, debe aunar la búsqueda de las llamadas 3Es, economía, eficacia y eficiencia, con el diseño de nuevas medidas de éxito por las que dirigir y valorar su gestión, las denominadas 3Ds, relacionadas con su capacidad organizativa para la adaptación a problemas no anticipados y resultados imprevistos: diagnóstico (identificación de nuevos problemas y reformulación de los existentes a la luz de las nuevas condiciones e intereses afectados en ellos), diseño (definición de nuevas soluciones y rediseño de estrategias y estructuras organizativas) y desarrollo (negociación y persuasión para conseguir apoyos para la implementación de soluciones, fomentando una cultura orientada a la mejora y a la receptividad para el aprendizaje y el cambio); capacidades necesarias para no extrapolar el futuro basándose en variables históricamente conocidas y para lograr la implementación adaptativa orientada a proporcionar una nueva identidad organizativa (ZAPICO, MAYNE, 1995, p. 51).

4 – LA GESTIÓN EN UN NUEVO MARCO DE ACTUACIÓN: LA BÚSQUEDA DE LA CALIDAD

La necesidad de mejorar el comportamiento organizativo ante la importancia creciente de la calidad como criterio de evaluación del rendimiento de bibliotecas y servicios de información, y consecuentemente, la necesidad de concebir su funcionamiento desde un enfoque sistémico como requisito necesario para generar resultados de valor, explica el paulatino interés del ámbito profesional por la *Gestión de la Calidad Total* (TQM: *Total Quality Management*). Esta filosofía de gestión constituye el marco de actuación idóneo para impulsar el ejercicio holístico de la gestión ya que, de forma sistémica, guía la actuación de la organización hacia la mejora continua de procesos y resultados para satisfacer de forma permanente las necesidades y expectativas de sus clientes (TOTAL ..., 1990, p. 11), convierte en factor crítico de éxito el aprendizaje organizativo como condición necesaria para lograr la mejora (GALLEGO GIL, ALONSO, 1995, p. 41-42), y permite articular, bajo un enfoque disciplinado basado en la mejora continua, el sistema de gestión de la calidad de la organización, entendido como conjunto de dispositivos organizativos, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad (GUÍA, 1998, p. 39), rasgos, todos ellos, que facilitan la aplicación en contexto de las prácticas y técnicas utilizadas para ejercer la gestión, tratadas a menudo en los centros informativos de forma aislada y sectorial.

La Gestión de la Calidad Total, expuesta por diversos autores en su aplicación a las unidades de información (PINTO MOLINA, 1998; EQLIPSE, 1998; BROPHY, 1997; PACIOS LOZANO, 1995, 1997b; TERRONES, GARCÍA, 1997; PRITCHARD, 1996; GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, 1995a, 1995b), concibe la organización como sistema, considerándola producto de las interrelaciones que se producen entre las partes que la constituyen (WRIGHT, 1997, p. 319-320), lo que conlleva una visión integral de su funcionamiento y la necesidad de observar, desde el punto de vista organizativo, los aspectos siguientes:

- *Conocimiento del mercado y orientación al cliente:* asegura la supervivencia de la organización en un entorno competitivo, al facilitar el diseño de productos y servicios orientados a satisfacer al cliente, y el reajuste de los procesos que se llevan a cabo.
- *Definición clara de la misión, metas y objetivos organizativos:* asegura que la organización pueda centrarse en el logro de

los mismos fines y establece criterios válidos por los que evaluar su rendimiento.

- *Liderazgo de los cuadros directivos*: entendido como la capacidad de los responsables de la organización para mostrar la dirección a seguir, utilizando al máximo la fortaleza de todos los recursos humanos, favorece en el personal, articulando los canales de comunicación y la provisión de formación y aprendizaje necesarios, una visión proclive a la organización que asegura valores compartidos y facilita el logro de objetivos fijados.
- *Implicación del personal de todos los niveles en la definición de objetivos, evaluación y mejora de productos y servicios*: se convierte en el factor clave para lograr la calidad basada en la mejora continua y conlleva, junto al desarrollo de sistemas adecuados de comunicación y formación, la toma de decisiones participativa, lo que fomenta el trabajo en equipo y permite, por sinergia, optimizar los resultados.
- *Conocimiento, análisis y normalización de los procesos de trabajo*: permite mejorar la gestión interna al identificar áreas básicas de actividad, utilizar adecuadamente los recursos, reducir costes y aumentar la productividad y el rendimiento.
- *Implantación de métodos objetivos de medición*: facilita la toma sistemática y continua de datos sobre los que basar la evaluación de la gestión que requiere el logro de la mejora continua, permite la toma de decisiones informada, reajustar objetivos y adoptar medidas correctoras para mejorar la capacidad de actuación organizativa.

Las aportaciones que para la mejora de la gestión se derivan de la adopción de estos elementos, confirman la utilidad que presenta la filosofía TQM en bibliotecas y servicios de información, ya que, al abarcar la totalidad de la organización y contar con los actores y beneficiarios de la actuación organizativa:

- Centra la gestión en los elementos considerados clave en el logro de la calidad organizativa (que engloban todas las áreas del funcionamiento de la organización).
- Facilita, dentro de un funcionamiento sistémico, la aplicación de prácticas y técnicas específicas de gestión, lo que favorece la sinergia organizativa en la utilización de los recursos y capacidades de los que depende la generación de resultados de valor.

- Permite gestionar la calidad de la organización ampliando su enfoque a distintas perspectivas, lo que conlleva considerar la calidad como:
 - Producir bienes y servicios demandados al menor coste posible (utilizar adecuadamente los recursos y desarrollar correctamente las actividades en el logro de objetivos de servicio).
 - Cumplir con requisitos mínimos previamente establecidos (calidad objetiva: adecuación de un proceso, producto o servicio a un conjunto de especificaciones técnicas previamente establecidas).
 - Responder a las necesidades y expectativas del cliente; definición que en las organizaciones de servicios (como son las bibliotecas y centros de información) lleva a prestar atención a:

1) Otros conceptos de calidad:

- *Calidad técnica* (se relaciona con “el qué se recibe” a través del servicio).
- *Calidad funcional* (se relaciona con “el cómo se realiza el proceso de suministro del servicio”).
- *Calidad esperada* (aquella que espera del servicio el cliente y que está condicionada por sus necesidades personales, sus experiencias previas, la comunicación realizada por la organización, la “imagen” que proyecta y la comunicación “boca a boca”).
- *Calidad experimentada* (calidad subjetiva que, resultante de la interacción del usuario con el servicio, determina en última instancia la calidad que percibe y su fidelidad).

2) Los factores críticos de éxito por los que los usuarios suelen valorar la calidad de los servicios (ADEYOYIN, 2005, p. 503-504; PARASURAMAN et al., 1991):

- *Tangibilidad* (disponibilidad del personal, facilidades horarias, equipamiento,).
- *Fiabilidad* (adecuación a lo que el usuario espera del servicio).
- *Seguridad* (competencia personal y profesional).
- *Empatía* (compromiso; servicio individualizado).
- *Capacidad de respuesta* (rapidez).

Todo ello justifica que los *Modelos de Excelencia en la Gestión* que hacen operativa la TQM, entre los que se encuentran los Modelos Europeo e Iberoamericano de Excelencia (EFQM; FUNDIBEQ),

constituyan buenas opciones para guiar la gestión de los centros informativos, una vez adaptados al ámbito profesional. Dichos modelos, con ligeras variantes:

- Convierten los elementos que la TQM considera claves en la gestión, en criterios de excelencia que sirven para evaluar la actuación organizativa, siguiendo un conjunto de reglas específicas.
- Conciben de un modo integral la calidad a través de la organización, por lo que agrupan los criterios en dos bloques interrelacionados, *resultados* (lo que la organización consigue para cada uno de los actores y beneficiarios de su actuación) y *agentes* (aspectos del sistema de gestión organizativo que son causa de los resultados) (Fig.1), asumiendo que la satisfacción del usuario y del personal, y el impacto en la sociedad, se logran mediante el liderazgo, que dirige la política y estrategia, la gestión del personal, los colaboradores y recursos, y los procesos, lo que permite llegar a la excelencia en los resultados del *negocio*
- Consideran la información obtenida en la evaluación del funcionamiento organizativo como base de retroalimentación por la que poder aprender a mejorar e innovar.
- Permiten integrar otros enfoques de la calidad en un esquema más amplio y completo de gestión, establecer planes de mejora basados en hechos objetivos y lograr una visión común sobre los objetivos a alcanzar y herramientas a utilizar.
- Posibilitan, utilizándose como referente, un cambio cultural orientado a incorporar e integrar los valores y principios básicos de la excelencia en la gestión, desplegando una metodología basada en la búsqueda de la mejora continua.

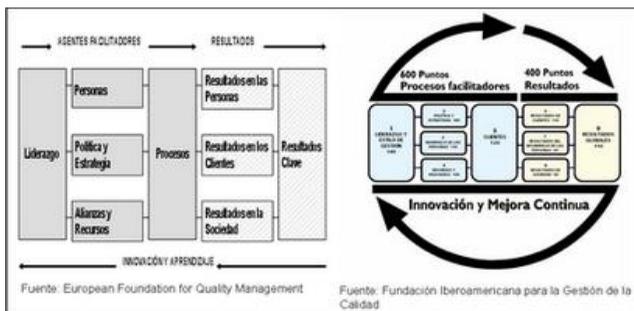


FIGURA1 – Modelos de Excelencia en la Gestión

Es en este contexto donde cobran sentido los cambios organizativos que vienen registrando las unidades de información.

5 – GESTIÓN Y CAMBIOS ORGANIZATIVOS

La incorporación de principios empresariales y el compromiso por la mejora continua, hace necesario situar en el marco de actuación de la TQM, los cambios organizativos que vienen ocurriendo en el ámbito profesional, a fin de propiciar en bibliotecas y servicios de información, bajo su consideración de sistemas enfocados al cliente, una nueva visión directiva que lleve a aplicar la gestión en su enfoque holístico. En este sentido, las funciones directivas adscritas al ejercicio de la gestión, planificación, organización, dirección/ejecución y control, deben ser ejercidas, a la luz de los principales cambios por los que se han visto afectadas, coincidiendo con la aplicación de prácticas y técnicas procedentes del sector privado (JORGE GARCÍA-REYES, C., 2001):

a) Planificación estratégica y Gestión por Objetivos

La planificación estratégica, más allá de la planificación formal que, en una organización, determina sus objetivos a largo plazo, la adopción de los cursos de acción a seguir y la asignación de los recursos necesarios para llevarlos a cabo, supone un planteamiento proactivo en el modo de desarrollar la previsión de sus actuaciones futuras para que, mediante el uso de recursos, pueda conseguir sus fines adelantándose a los requerimientos del entorno (JORGE GARCÍA-REYES, J., 1996, p. 5). Su aplicación sistemática, vinculada al Gerencialismo Público (MORGAN, 1995, p. 14; CRAWFORD, 1996, p. 1), introduce en las unidades de información la *conciencia estratégica* frente al corto plazo, dominante en su actuación, y facilita no sólo la identificación de *stakeholders* y la construcción social de los objetivos organizativos (McKEE, 1989; CARR, 1992, p. 5-7; GIAPPICONI, 1997, p. 78-80; POLL, BOEKHORST, 1996, p. 12-15), sino también, mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas - análisis conocido como FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, o SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats- (CAGNOLI, 1992; PONJUAN DANTE, 1998, p. 80-81; ÁLVAREZ DELGADO, 1997, p. 4-5), la naturaleza de los retos que encaran y de los objetivos con los que intentarán hacerles frente. Permite así a la alta dirección mejorar la formulación de la “estrategia de negocio”: el conjunto global de líneas de actuación que define la dirección a seguir en relación al entorno, da coherencia y sentido a las decisiones y

acciones organizativas de todo nivel, y busca apoyar la eficacia organizativa en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible (CARR, 1992, p. 4; GRANT, 1997, p. 27).

La Gestión por Objetivos, considerada tanto un sistema de planificación, dirección y evaluación, como un proceso de gestión (GUILLÉN ZANÓN, RAMÍREZ NUÑEZ DE PRADO, 1990), orienta a la organización al logro de objetivos, convirtiéndolos en los criterios de referencia para medir su rendimiento; favorece, en cada nivel organizativo, la participación en la definición de objetivos y posibilita, en el marco establecido por éstos, la integración de los procesos necesarios para alcanzarlos. Este esquema de funcionamiento, derivado a partir de la planificación estratégica y sustentado en tres pilares – objetivos, participación y evaluación -, desde su adopción en bibliotecas y servicios de información, impulsa todos sus esfuerzos al logro de resultados y potencia en el personal, a nivel individual, la autoevaluación del desempeño y la motivación, por cuanto permite, a través de su participación en el establecimiento de objetivos, aumentar su motivación para alcanzarlos y su actitud para superar errores. (PACIOS LOZANO, 1999, p. 41-50).

b) Enfoque tridimensional del marketing

Como filosofía de gestión, el marketing enfoca a la organización hacia el mercado y determina, en función de éste, los procesos y actividades que desarrolla, utilizando un conjunto de técnicas que es el que la organización muestra y al que expone a sus clientes. Su incorporación a los centros de información, coincidiendo con el Gerencialismo Público, amplía su ámbito de actuación (*marketing tradicional*), prácticamente orientado a la promoción externa de servicios y productos informativos y al análisis de las necesidades informativas de la comunidad de usuarios, para abarcar el conocimiento de los deseos y expectativas de usuarios y *stakeholders* y la incorporación de nuevos planteamientos, enfocados tanto a fidelizar a los usuarios-clientes atraídos por el marketing externo (*marketing relacional*), como a promover entre su personal una cultura de servicios (GÓMEZ-PANTOJA FERNÁNDEZ-SALGUERO, PÉREZ PULIDO, 1999, p. 42) que busca fortalecer la capacidad organizativa en el logro de la calidad (*marketing interno*) y que, desde el punto de vista del usuario, se encuentra condicionada, especialmente, por el contacto directo que mantiene con sus recursos humanos (GRÖNROOS, 1994, p. 131). Este enfoque del marketing (*marketing tridimensional*), de importancia creciente en las organizaciones de servicios como requisito imprescindible para

garantizar el éxito organizativo (EL MODELO ..., 1998, p. 204-205), no sólo enriquece el proceso de planificación estratégica al facilitar el análisis del mercado y la gestión de las expectativas que precede al establecimiento de objetivos, sino también, potencia los esfuerzos organizativos por desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los usuarios/clientes y favorecer experiencias positivas que aseguren su fidelidad al servicio.

c) Nuevo liderazgo y gestión de personas

La gestión de personas consiste en el conjunto de actividades encaminadas a atraer a las personas que la organización necesita, y a mantenerlas en el tiempo en el desempeño de sus tareas laborales, con el fin de obtener su máxima contribución al logro de los objetivos corporativos. El liderazgo es la capacidad de los cuadros directivos para crear los valores, las aptitudes y las actitudes necesarias en el personal para alcanzar su compromiso con la organización. Ambos factores han sufrido cambios ante el reconocimiento de la importancia que el personal presenta como recurso organizativo determinante en la consecución de objetivos, el empleo del resto de recursos disponibles y el logro de la calidad, lo que se ha venido a resumir en la frase "Human performance drives organizational performance" (BARAJAS, 1998, p. 59). Ello ha supuesto en las bibliotecas y servicios de información, un nuevo estilo de liderazgo donde se hace necesario:

- Ejercer el *coaching* y el *empowerment*¹ como elementos fundamentales para lograr el achatamiento jerárquico de la estructura organizativa, crear una dinámica organizativa flexible, potenciar el desarrollo de los recursos humanos² e implementar la filosofía de la calidad (LÓPEZ ARÉVALO, 1999).
- Articular los mecanismos organizativos adecuados de comunicación, participación y motivación, necesarios para facilitar el desarrollo del personal (JORGE GARCÍA-REYES, C., 1998).
- Fomentar la formación y el aprendizaje individual y corporativo, utilizando para ello la potencialidad de las tecnologías de la información, que, fundamentales en los

¹ *Coaching*: capacidad de los cuadros directivos para convertirse en entrenadores de sus recursos humanos. *Empowerment*: cesión de la capacidad de decisión al personal.

² Desarrollo de recursos humanos: proceso a través del cual los individuos y la organización pueden en el tiempo lograr su pleno potencial.

procesos de descentralización de toma de decisiones, se convierten en un potente instrumento estratégico en el proceso de Gestión del Conocimiento organizativo (WEN, 2005; TARDÓN, 1999; DOMÉNECH, CASADO, 1998; KLOBAS, 1997).

d) Orientación a procesos

La orientación hacia los procesos, como cadenas de actividades que se realizan en secuencia y son necesarias para obtener un resultado final, bien sea éste un producto, un hecho administrativo u operativo interno o un servicio que se concretiza en su prestación (LA FÓRMULA ..., 1994, p. 193, 197), constituye uno de los rasgos más característicos vinculados a la concepción de la organización como sistema y aparece, en la búsqueda de la mejora continua postulada por la TQM, como condición necesaria para obtener resultados de valor. Su adopción en los centros informativos (JORGE GARCÍA-REYES, C., 2002a), implica un cambio fundamental en el modo de concebir su funcionamiento y mecánica de trabajo, lo que conlleva, no sólo identificar procesos críticos para eliminar actividades endémicas en la profesión que no añaden valor al sistema y elevan los costes, sino, también, superar actuaciones basadas en estructuras funcionales aisladas, potenciando la interacción entre departamentos y el trabajo en equipos operativos fuera de la cadena de autoridad formal (*task forces*) (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 106; DOMINGO, ARRANZ, 1997, p. 73; PEARSON, 1992, p. 90). Además facilita:

- La incorporación de la *óptica del cliente/proveedor interno*: considerar la cadena documental como una secuencia de procesos, en la que cada uno de ellos actuaría como cliente del proceso anterior y como proveedor del proceso siguiente, hasta llegar al usuario o cliente final (GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, 1995b, p. 2-3).
- El análisis de los procesos desde la perspectiva de la generación de valor para el cliente: introducir el *Análisis de valor* como metodología por la que incrementar el grado de conformidad entre las especificaciones de los productos/servicios que se ofrecen y los requerimientos del usuario (PONJUAN DANTE, 1998, p. 16, 28-29).
- El rediseño y normalización de los procesos: aplicar herramientas específicas que ayuden a analizar y rediseñar los procesos - tales como el Despliegue de la función de la

calidad, el Modelo de análisis de las deficiencias de la calidad en el suministro del servicio o los Diagramas de flujo y de causa-efecto - y elaborar la documentación necesaria para su normalización (RODRÍGUEZ SEOANE, 1995; ZEITHAML et al, 1998; PONJUAN DANTE, 1998, p. 100-101, 170-180; GALLOWAY, 1998; GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, 1995a, p. 12-13; GUÍA ..., 1998, p. 39-45).

- La utilización creativa de las Tecnologías de Información y Comunicación en la automatización de los procesos: incorporar tecnologías de workflow. para facilitar su gestión a través del movimiento inteligente de información (CONTY GAGO, GARCÍA MORENO, 1999; VALENTINE, 1997).

e) Visión holística del Control/Evaluación

El control como función directiva que busca conocer el funcionamiento y los resultados que la organización consigue, con el fin de evaluar su actuación, identificar desviaciones o áreas potenciales de mejora y tomar decisiones informadas sobre las acciones a seguir; representa una de las áreas de la gestión que más se han visto afectadas por la adopción de la filosofía TQM y el enfoque multidimensional de la eficacia organizativa como criterio último por el que evaluar su rendimiento. Este hecho trae consigo en bibliotecas y servicios de información un profundo cambio en el modo de conceptualizar el control, que pasa de un enfoque ex-post y finalista, exclusivamente verificativo del nivel de logro alcanzado en relación a los objetivos y acciones establecidas, a un enfoque holístico y dinámico que, acorde con su concepción como sistemas, no sólo se relaciona con la planificación, sino que lo hace con el resto de funciones directivas, en la asunción de que si para evaluar el rendimiento organizativo se hace necesario contar con objetivos previamente fijados (el control implica comparar lo obtenido con lo planificado), el logro de éstos se encuentra condicionado por el funcionamiento organizativo global, que depende de la forma en que se ejercen la Organización, la Dirección/Ejecución y el propio Control, como factor imprescindible por el que reajustar de forma continua la actuación organizativa. Este último enfoque:

- Añade al carácter finalista del control, un carácter preventivo y concurrente (CAGNOLI, 1992, p. 102-106).
- Reafirma el papel de la evaluación como proceso que, integrado en la función de control, se hace necesario para asegurar la calidad de las decisiones e incentivar la mejora

del comportamiento y el aprendizaje organizativo (CULLEN, 1997; WOOD, 1997).

- Ayuda a utilizar adecuadamente los instrumentos de medición del rendimiento disponibles, estadísticas, indicadores, sondeos de opinión, herramientas de la calidad, ..., permitiendo su integración en modelos de excelencia y en sistemas de gestión basados en indicadores de rendimiento, como el Cuadro de Mando Integral (SELF, 2003; JORGE GARCÍA-REYES, 2002b; POLL, 2001a, 2001b; CEYNOWA, 2000).
- Permite hacer un uso consciente y flexible de las prácticas evaluativas desarrolladas en los modelos marco de eficacia conocidos: logro de objetivos - *Goal attainment model* -, recursos del sistema - *External attainment model* -, procesos internos - *Internal systems model* - y satisfacción de clientes - *Constituency satisfaction model* - (McDONALD, MICIKAS, 1994; CULLEN, CALVERT, 1993)).

6 – PERSPECTIVAS

El entorno viene forzando a las unidades de información a responder de forma efectiva a las nuevas demandas y cambios registrados en la forma de evaluar su rendimiento, ámbito donde destacan, como criterios dominantes, la calidad y el valor aportado por sus servicios. En este sentido, se han visto obligadas a cuestionar su tradicional modo de funcionamiento y a incorporar nuevas prácticas y técnicas de gestión que, orientadas a mejorar los resultados de su actuación, reflejan la paulatina adopción de principios empresariales procedentes del sector privado. Este proceso implica ampliar su dimensión conceptual desde las perspectivas organizativa, sistémica y pública, y de forma paralela, incorporar nuevos valores en su cultura organizativa. Conlleva también asumir que los cambios que se vienen registrando en ellas en el ámbito organizativo, sólo cobran sentido, en el marco de actuación de la búsqueda de la mejora continua postulada por una nueva filosofía de servicio, que facilita el ejercicio de la gestión en su enfoque holístico: la Gestión de la Calidad Total.

REFERÊNCIAS

ABBOT, C. *Performance measurement in library and information services*. London: ASLIB, 1994.

ADEYOYIN, S. O. Strategic planning for marketing library services. *Library Management*, v. 26, n. 8-9, p. 494-507, 2005.

ÁLVAREZ DELGADO, C. Propuesta de una metodología para la aplicación de la planificación estratégica en unidades de información. [Documento pdf]. Doc.123, 7 p. In: INFO'97: CONGRESO INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN. [CD ROM].13-17 Octubre, 1997. La Habana, Cuba.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

BARAJAS, S. La práctica de nuevos entornos de aprendizaje. *Dirección y Progreso*, v. 160 (Nº Monográfico: La Gestión del Conocimiento: un nuevo paradigma empresarial), p. 58-64, 1998.

BENAVIDES VELASCO, C.A. La nueva economía. En: BENAVIDES VELASCO, C.A.; QUINTANA GARCÍA, C. *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid: Díaz de Santos, 2003. p. 1-25.

BIANCO, C.; LUGONES, G.; PEIRANO, F. e SALAZAR, M. *Indicadores de la Sociedad del Conocimiento: aspectos conceptuales y metodológicos*. Redes: Centro de estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior (Argentina), Doc. de Trabajo, nº2, 2002. Disponible em: <http://www.centroredes.org.ar/documentos/files/Doc.Nro2.pdf>. Acessado em 23 mayo 2006

BOISCLAIR, J.P.: La eficacia: la comunicación y el control de información sobre la eficacia en el sector público. In: HACIA una Administración Pública más eficaz: colección de ponencias de las Jornadas Tendencias y evolución de la Administración Pública en el mundo Occidental: búsqueda de una mayor eficacia: Barcelona 10-12 Febrero 1993. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 1994. p. 31-56.

BROPHY, P. Quality management in libraries. In: NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 1st, 31 August-4 September, 1995. *Proceedings*. Newcastle: University of Northumbria; British Library, 1995. p. 77-81.

BROPHY, P. Total Quality Management. In: BAKER, D. (ed.) *Resource management in academic libraries*. London: Library Association, 1997. p. 74-84.

BRYSON, J. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*. Madrid, etc.: Fundación Germán Sánchez Ruipérez; Madrid: Pirámide, 1992.

BUCKLAND, Michael K. *Library services in theory and context*. 2. ed. Oxford: Pergamon Press, 1988.

CAGNOLI, R.V. *Administración de bibliotecas 1: planeamiento y control*. Buenos Aires: EB Publicaciones, 1992.

CARIDAD, M.; MARZAL, M.A.; GARCÍA, F. e MONJE, T. La biblioteca universitària com a centre de recursos per a l'aprenentatge i la recerca. *Revista Item*, n. 40, mayo/ago., p. 87-108, 2005.

CARIDAD, M.; MARZAL, M.A. Políticas de información y alfabetización en información como medios de la inclusión social desde la óptica europea. *Inclusão Social*, v. 1, n. 2, p. 31-43, 2006.

CARR, S.J. Strategic planning in libraries: an analysis of a management function and its application to library and information work. *Library Management*, v. 13, n. 5. p. 4-17, 1992.

CEYNOWA, K. Managing academic information provision with the balanced scorecard: a project of the German Research Association. *Performance Measurement and Metrics*, v. 1, n. 3, p. 157-164, 2000.

CONTY GAGO, C. Y GARCÍA MORENO, M. A. La tecnología del Workflow y su aplicación

en la industria farmacéutica. *El profesional de la información*, v. 8, n. 9, p. 24-29, 1999, pp. 24-29.

CRAWFORD, J. *Evaluation of library and information services*. London: ASLIB, 1996.

CULLEN, R.J., CALVERT, P. J. Further dimensions of public library effectiveness: report of a paralelel New Zealand Study. *Library and Information Science Research*, v. 15, p. 143-164, 1993.

CULLEN, R. Does performance measurement improve organizational effectiveness?: a post-modern analysis. *In: NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 2nd, 7-11 September, 1997. Proceedings*. Newcastle: University of Northumbria; British Library, 1997. p. 3-20.

DISEÑO *del servicio: paso a paso*. Madrid: Díaz de Santos, 1998.

DOMÉNECH, J., CASADO, J.M. Nuevas tendencias en formación (Goal-based learning). *Dirección y Progreso*, v. 160 (Nº Monográfico: La Gestión del Conocimiento: un nuevo paradigma empresarial), p. 65-81, 1998.

DOMINGO, J., ARRANZ, A. *Calidad y mejora continua*. San Sebastián: Donostiarra, 1997.

EFQM: European Foundation for Quality Management. *Modelo Europeo de Excelencia*. Disponible em: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm> [Acessado em 24 maio 2006]

EL MODELO de los condicionantes de la calidad del servicio. En: *NUEVOS instrumentos del Management*. Madrid: Díaz de Santos, 1998. p. 195-213.

ENCISO, B.: *La biblioteca*: bibliosistemática e información. México, D.F.: El Colegio de México, 1983.

EQLIPSE: evaluation and quality in library performance: system for Europe: Project LIB/EQLIPSE/4-3919.3077: final report and final functional specification. [Documento pdf]. 122 p. *In: TELEMATICS for libraries*. [CD-ROM]. Luxembourg: European Commission, July 1998.

FUNDIBEQ: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Disponible em:

http://www.fundibeq.org/Premio_Iberoamericano/ModeloIberoamericano2.html [Acessado em 24 maio 2006].

GALLEGO GIL, D.J., ALONSO, C. La organización que aprende: un enfoque proactivo para un contexto de calidad y competitividad. *Capital Humano*, nº 84, p. 40-48, 1995.

GALLOWAY, D. *Mejora continua de procesos: cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.

GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E. Aportaciones de la gestión de calidad a bibliotecas y servicios de documentación. *Revista Española de Documentación Científica*, v. 18, n. 1, p. 9-18, 1995a.

GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E. *Gestión de calidad, análisis de necesidades de los usuarios e indicadores para servicios de información y documentación*. Ejemplar mimeografiado. 1995b. 11p.

GIAPPICONI, T. El nuevo proyecto de la biblioteca municipal de Fresnes. En: GONZÁLEZ, J. M. (coord.) *La biblioteca pública, un compromiso político*: 1^{as} Jornadas Biblioteca Pública y Políticas Culturales. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 1997. p. 72-90.

GIL ESTALLO, M.A. Del concepto de Administración y su historia. *Revista de Treball Social*, v. 106, p. 23-36, 1987.

GÓMEZ-PANTOJA FERNÁNDEZ-SALGUERO, A., PÉREZ PULIDO, M. Ética, Deontología y bibliotecas. *Educación y Biblioteca*, v. 98, p. 47-53, 1999.

GRANT, R. M. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas, 1997.

GRÖNROOS, C. *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos, 1994.

GUÍA para la aplicación de la norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación: grupo de trabajo sobre la calidad. Madrid: SEDIC, 1998.

GUILLÉN ZANÓN, A., RAMÍREZ NÚÑEZ DE PRADO, E. Administración por Objetivos. *Documentación Administrativa*, n. 223, p. 139-203, 1990.

JENKINS, B., GRAY, A.: Evaluación y el usuario: la experiencia del Reino Unido. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, n. 1, p.47-57, 1994.

JORGE GARCÍA-REYES, J. *La biblioteca de Humanidades de la facultad de Geografía e Historia de la Universidad Complutense de Madrid: planificación estratégica de una biblioteca de facultad*. Madrid: Universidad Complutense, 1996.

JORGE GARCÍA-REYES, C. La gestión de recursos humanos. En: MAGÁN WALS, J. A. (coord.) *Tratado básico de Biblioteconomía*. 3. ed. Madrid: Complutense, 1998. p. 437-449.

JORGE GARCÍA-REYES, C. *Evaluación en bibliotecas*. Tesis Doctoral. Dirección: Mercedes Caridad Sebastián. Doctorado en Documentación. Departamento de Biblioteconomía y Documentación. Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación. Universidad Carlos III de Madrid. 2001. (Publicación: Archivo Institucional de la Universidad Carlos III de Madrid)

JORGE GARCÍA-REYES, C. Orientación hacia procesos y cambios organizativos en las bibliotecas universitarias. En: MAGÁN WALS, J. A. (coord.) *Temas de Biblioteconomía universitaria y general*. Madrid: Complutense, 2002a. p. 560-574.

JORGE GARCÍA-REYES, C. Los indicadores de rendimiento como guía de la gestión: aportaciones del Balanced Scorecard a las bibliotecas. *FORINF@: Revista Iberoamericana sobre usuarios de información*, v. 17, p. 6-19, 2002b. Disponible em: <http://lemi.uc3m.es/forinf/> [Acessado em 24 maio 2006].

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. A. Santapau, trad. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

KLOBAS, J.E. Information services for new millennium organizations: librarians and Knowledge management. In: LIBRARIES for the new millennium: implications for managers. D. Raitt, ed. London: Library Association, 1997. p. 39-64.

LA FÓRMULA del servicio excelente. Madrid: Díaz de Santos, 1994.

LÖFFLER, E. *La modernización del sector público desde una perspectiva comparativa: conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el sector público en los países de la OCDE*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, 1996.

LÓPEZ AREVALO, R.M. La calidad en los recursos humanos de la organización. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, v. 193, p. 137-144, 1999.

MARZAL, M.A.; CUEVAS CERVERÓ, A.; COLMENERO RUIZ, M.J. 2005. La biblioteca escolar como Centro de Recursos para el Aprendizaje. [CD-ROM]. In: CONGRESO INTERNACIONAL VIRTUAL DE EDUCACIÓN, 5, 2005. *Actas*. Universidad de las Islas

Baleares & Cibereduca, 7-27 Febrero, 2005.

McDONALD, J.A., MICIKAS, L.B. *Academic Libraries: the dimensions of their effectiveness*. Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1994.

McKEE, B. *Planning library service*. London: Library Association, 1989.

MORGAN, S. *Performance assessment in academic libraries*. New York: Mansell, 1995.

PACIOS LOZANO, A. R. La Administración de las unidades de información: una aproximación a su concepto y evolución. *Documentación de las Ciencias de la Información*, v. 20, p. 225-248, 1997a.

PACIOS LOZANO, A. R. La mejor propaganda, la calidad. *AABADOM*, año VIII, n. 2, p. 21-30, 1997b.

PACIOS LOZANO, A.R. La Gestión por Objetivos, un marco de referencia para trabajar en la biblioteca. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, v. 55, p. 41-50, 1999.

PACIOS LOZANO, A.R. Sistemas de Calidad Total en bibliotecas y unidades de información. *Boletín ANABAD*, v, XLV, n. 2, p. 107-116, 1995.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, v. 67, p. 420-450, 1991.

PEARSON, A.E. La redención de la empresa y los siete pecados capitales. *Harvard Deusto Business Review*, v. 52, p. 84-97, 1992.

PEÓN PÉREZ, J.L. *Principios para la organización y gestión de bibliotecas y centros de documentación*. Madrid: ANABAD, 1994.

PEÓN PÉREZ, J.L. La gestión administrativa y presupuestaria. En: ORERA ORERA, L., (ed.) *Manual de Biblioteconomía*. Madrid: Síntesis, 1997. p. 307-313.

PINTO MOLINA, M. Gestión de calidad en Documentación. *Anales de Documentación*, v. 1, p. 171-183, 1998.

POLL, R. Managing service quality with the Balanced Scorecard. In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE TRENDS, 67th, Boston, August 16-25. Paper. Code number: 042-135-E, 2001a.

POLL, R. Performance, processes and costs: managing service quality with the Balanced Scorecard. *Library Trends*, v. 49, n. 4, p. 709-717, 2001b.

POLL, R.; BOEKHORST, P. *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*. München, etc.: Saur, 1996.

PONJUÁN DANTE, Gloria. *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: CECAPI, Universidad, 1998.

PONJUÁN DANTE, Gloria. *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

PRITCHARD, S.M. Determining quality in academic libraries. *Library Trends*, v. 44, n. 3, p. 572-594, 1996.

RENAU PIQUERAS, J.J. *Administración de empresas: una visión actual*. Madrid: Pirámide, 1985.

RODRÍGUEZ SEOANE, G. Diseño y reingeniería de diseño de calidad demandada por los clientes de los servicios de información y documentación. In: JORNADAS CATALANAS DE DOCUMENTACIÓN, 5, Barcelona, 25-27 Octubre, 1995. *Actas*. p. 199-208.

SELF, J. From values to metrics: implementation of the balanced scorecard at a university

library. *Performance Measurement and Metrics*, v. 4, n. 2, p. 57-63, 2003..

SUAIDEN, E.J.; GORBEA-PORTAL, S. La biblioteca pública latinoamericana en el nuevo escenario de la Sociedad de la Información. In: CARIDAD SEBASTIÁN, M.; NOGALES FLORES, J.T. (coord.) *La Información en la posmodernidad: la Sociedad del Conocimiento en España e Iberoamérica*. Madrid: Ed. Universitaria Ramón Areces, 2004. p. 297-313.

TARDÓN, E. Bibliotecas universitarias y Gestión del Conocimiento. *El profesional de la Información*, v. 8, n. 4, p. 22-28, 1999.

TERRONES PLAZA, A. y GARCÍA SARRIÓN, R.: Citius, altius, fortius...: T.Q.M. en bibliotecas públicas. *Educación y Biblioteca*, nº 78, 1997, p. 58-65.

TOTAL *Quality Management guide*. Washington, D.C.: Government Printing Office, 1990. 2v.

USHERWOOD, B. Quality management and public library and information services. In: NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 1st, 31 August-4 September, 1995. *Proceedings*. Newcastle: University of Northumbria; British Library, 1995. p. 269-276.

VALENTINE, I. Document management and workflow systems. *Information Management & Technology*, v. 3, n. 3, 1997, p. 117-121.

VERGUEIRO, W. *Qualidade em serviços de informação*. São Paulo: Arte & Ciencia, 2002.

WEN, S. Implementing Knowledge Management in academic libraries: a pragmatic approach. In: CHINA-US LIBRARY CONFERENCE, 3rd, March 22-25, 2005. Shanghai, China, 2005. [Documento pdf]. Disponível em: <http://www.white-clouds.com/shixing/> [Acessado em 6 fev. 2006].

WOOD, L. The use of performance measures and their impact upon academic library management practice: the evolution of a research idea. In: NORTHUMBRIA INTERNATIONAL CONFERENCE ON PERFORMANCE MEASUREMENT IN LIBRARIES AND INFORMATION SERVICES, 2nd, 7-11 September, 1997. *Proceedings*. Newcastle: University of Northumbria; British Library, 1997. p. 261-265.

WRIGHT, A. Public service quality: lessons not learned. *Total Quality Management*, v. 8, n. 5, p. 313-320, 1997.

ZAPICO, E., MAYNE, J. Nuevas perspectivas para el control de gestión y medición de resultados. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, n. 3, p. 43-53, 1995.

ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L., PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 35-48, 1988.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Rose Mary Juliano Longo

Nos tempos atuais, em que os desafios são constantes e a velocidade da mudança atinge imensas proporções, o conhecimento passa a ser considerado o grande diferencial competitivo das organizações que pretendem ter longevidade e sucesso. Nesse contexto, o conhecimento é o fator de produção mais importante na economia da informação e reside essencialmente nas mentes dos trabalhadores. Esta é uma mudança dramática na forma de pensar da maioria dos modelos econômicos.

Nos últimos anos, o conhecimento emergiu como elemento fundamental de diferenciação das organizações. Nas décadas anteriores, as empresas apostavam nas economias de escala, proficiência em vendas e marketing ou nos movimentos da “qualidade” e “foco no cliente” para aumentar sua competitividade. Com o advento da tecnologia e o acesso a níveis mais sofisticados de informação estratégica, a qualidade deixou de ser um fator de diferenciação e se tornou uma condição *sine qua non* para a sobrevivência das organizações em todos os ramos de atividade.

Sabemos que a globalização dos mercados, o avanço acelerado da tecnologia e os fluxos dinâmicos do intercâmbio internacional estão mudando antigos e introduzindo novos paradigmas para o desenvolvimento das nações. A tecnologia, há muito, é uma das principais variáveis na divisão internacional do trabalho e um dos principais fatores de organização da produção. A necessidade da integração competitiva do país na economia internacional, nesse cenário, exigirá das empresas nacionais grandes esforços na área da inovação. Sob tais circunstâncias, a capacidade de produzir inovações radicais e/ou revolucionárias será um dos fatores determinantes para o

sucesso das empresas e do país, num mercado globalizado e extremamente competitivo.

1 – ESTRUTURAS DE CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

Aprender a gerenciar as estruturas de conhecimento em uma empresa é de fundamental importância. Essas estruturas são ativos intangíveis também denominados de capital de relacionamento, capital humano, capital estrutural e capital intelectual. A gestão do conhecimento nos dará condições de, estrategicamente, transformar esses ativos intangíveis em produtividade, valor agregado e aumento de competitividade.

O conhecimento é hoje o recurso chave das empresas que pretendem continuar competitivas na virada do milênio. A inteligência competitiva estabelece uma estratégia para a empresa identificar o que se passa no ambiente de negócios do seu setor e esse conhecimento dá aos executivos as condições de tomar atitudes que forneçam à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes. Para que isso ocorra, as empresas necessitam, cada vez mais, contar com profissionais “do conhecimento” que saiam das instituições acadêmicas com um perfil mais adequado ao mercado globalizado e competitivo dos dias atuais. A gestão estratégica do conhecimento é uma filosofia gerencial que procura organizar o conhecimento residente na mente das pessoas para transformá-lo em vantagem estratégica e competitiva para as organizações. Sendo assim, a gestão do conhecimento surge para gerenciar o capital intelectual, ou seja, o conhecimento que está na mente das pessoas e suas experiências, com o objetivo de criar vantagem competitiva para a organização. Esse ativo intangível, o conhecimento tácito, é visto como a verdadeira chave para resolver problemas das organizações.

O conhecimento tem um sentido amplo porque tem a ver com o *know how* adquirido pelas pessoas ao longo do tempo e tem, também, uma dupla dimensão, que lhe confere um novo significado. O conhecimento pode ser *explícito* ou *tácito*.

O *conhecimento explícito* pode ser expresso em palavras e números. É facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados, etc. Já o *conhecimento tácito* está associado a experiências, emoções e valores do indivíduo. Possui uma dimensão cognitiva na qual o indivíduo constrói seus esquemas, mapas mentais e crenças, como ferramentas de conversão do seu potencial criador. Essa dimensão cognitiva reflete a imagem da realidade e a visão de futuro do indivíduo (BARROSO, GOMES, 1999, p. 3; NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 7).

O conhecimento tácito é visto como a verdadeira chave para resolver problemas das organizações, enquanto o conhecimento explícito é considerado apenas como suporte para elas. A dificuldade está no fato de que, enquanto o conhecimento explícito é facilmente comunicável por estar registrado em variados tipos de documentos, o conhecimento tácito possui uma natureza subjetiva que dificulta a possibilidade de ser capturado e bem aproveitado. Tal dificuldade faz com que se questione a real possibilidade de se fazer Gestão do conhecimento e, se possível, como fazê-lo.

O gerenciamento do conhecimento é uma questão de bom senso. Numa época em que a informação digital está cada vez mais amplamente disponível, e ao mesmo tempo personalizada e portátil, o conhecimento representa um recurso que pode ser um importante ativo ou seu maior desafio. Com a inovação tornando-se o único fator capaz de atuar como verdadeiro diferencial competitivo, tornou-se praticamente impossível proteger o patrimônio de uma organização sem gerenciar também o seu conhecimento. A informação, dentro das organizações, passa a ser considerada como empreendimento que agrega valor e riqueza.

Antes, porém, de se poder falar em Gestão do conhecimento, torna-se imprescindível pensar se a organização oferece condições para que o conhecimento seja criado em suas dependências. Nesse sentido, entende-se por criação do conhecimento em uma organização a capacidade que ela tem de criar novos métodos, processos e inovações, disseminá-los nas diversas instâncias organizacionais e incorporá-los aos demais produtos, serviços e sistemas.

A criação do conhecimento ocorre em três níveis: indivíduo, grupo e organização e, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), tem dois componentes principais: as formas de interação do conhecimento e os níveis de criação do conhecimento.

Antes de se detalhar as formas de interação e os níveis de criação do conhecimento, faz-se necessário enfatizar que *dados*, *informação* e *conhecimento* não são sinônimos. Davenport e Prusak (1998) nos trazem uma boa distinção entre os três termos.

Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos e que, por si, têm pouca relevância ou propósito.

Informação é um dado com significado, relevância e propósito. A informação tem forma própria e está organizada para alguma finalidade. Dados se transformam em informação quando lhes acrescentamos significado e lhes agregamos valor por meio de sua contextualização e categorização.

Já o *conhecimento* tem sentido mais amplo. Tem a ver com a experiência das pessoas e com as informações adquiridas ao longo do

tempo. A informação só agrega valor se ela gera conhecimento, o que acontece quando algo novo é criado.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6),

O *Conhecimento* é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências em informações. Ele tem origem e é aplicado nas mentes dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades separadas, mas sim complementares. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo dinâmico de criação do conhecimento parte do pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é chamada de conversão do conhecimento.

2 – CONVERSÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Os quatro modos de conversão do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68), são:

- *Socialização*: conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que pressupõe a troca de experiências com criação de novo conhecimento tácito;
- *Externalização*: conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito, que pressupõe a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, criando novos conhecimentos explícitos;
- *Combinação*: conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, que pressupõe troca de informações explícitas, envolvendo o uso de tecnologias da informação, por meio de análise, categorização e reconfiguração de informações, e
- *Internalização*: conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito, que pressupõe a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está intimamente relacionada à aprendizagem organizacional.

Segundo Wah (2000), uma empresa que pretende gerar conhecimento precisa realizar uma “espiral do conhecimento”, ou seja,

executar os quatro modos de conversão do conhecimento, para colocar o conhecimento da empresa em um patamar cada vez mais elevado e fazendo parte da base de conhecimento de cada indivíduo. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem a função de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível do indivíduo e vai se ampliando aos níveis das equipes, que transpassam os limites entre seções, departamentos, divisões, etc.

Para que o conhecimento seja criado, no entanto, é necessário que a organização seja capaz de aprender. Isso nos leva ao conceito de aprendizagem organizacional, segundo o qual “as organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas aprimoram continuamente sua capacidade para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir” (SENGE, 1998, p. 234), em que as maneiras novas e criativas de pensar são encorajadas, a aspiração coletiva é livre e as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender de maneira coletiva.

A criação do conhecimento se dá em empresas onde o ambiente é propício e oferece as condições necessárias para que o aprendizado individual e organizacional ocorra. Por sua vez, o aprendizado individual que ocorre dentro das organizações tem várias características significativas, que afetam diretamente esse processo. Segundo tais características, o aprendizado individual:

- a) é um processo ativo e laborioso que envolve todos os sentidos do corpo;
- b) envolve um indissociável processo mental e emocional; c) se processa, em grande parte, no subconsciente, daí a importância da intuição e do conhecimento tácito;
- c) resulta da resolução de tensões e liberação de angústias, principalmente se envolvem avanços importantes;
- d) depende das experiências, tentativas e erros de cada indivíduo e, como processo social, depende da interação com outros indivíduos;
- e) inclui a capacidade de combinar diferentes “inputs” e perspectivas e de compreender relações complexas por meio de um permanente processo de reformulação de processos mentais e mapas cognitivos; e
- f) está associado às mudanças de comportamento, à existência de oportunidades para o autodesenvolvimento, ao incentivo à autenticidade e ao estímulo à explicitação de modelos mentais (TERRA, 2000, p. 63).

Do ponto de vista da organização, as condições favoráveis para que o aprendizado ocorra são:

- a) a possibilidade de questionamento dos valores, crenças, cultura e de mudança de comportamento;
- b) constante contato com a realidade; estímulo à ação e ao aprendizado através da tentativa e erro, e ao compromisso com a verdade;
- c) estímulo à cooperação através da redução de barreiras como símbolos de poder e status e de mecanismos formais de controle;
- d) estabelecimento de visões compartilhadas e de grandes desafios; e
- e) pensamento sistêmico e estímulo a diferentes perspectivas de interpretação da realidade (TERRA, 2000, p. 50-64).

As organizações que entendem o valor estratégico fundamental da criação e da gestão do conhecimento têm as seguintes características:

- a) liderança e cultura que buscam a experimentação, a inovação e os grandes desafios;
- b) trabalho em equipes multidisciplinares;
- c) criação de diferentes oportunidades para a socialização entre as pessoas como forma de desenvolver, difundir e assimilar o conhecimento tácito dos colaboradores;
- d) acesso generalizado à informação e ao conhecimento criado na organização;
- e) estímulo à diversidade e ao desenvolvimento pessoal e profissional; e
- f) atenção plena aos cenários que se configuram no ambiente externo à organização (TERRA, 2000, .50-64).

Nos dias de hoje, já é um fato aceito, quase que por unanimidade, que, face às condições de mudanças contínuas nos cenários nacionais e internacionais, a sobrevivência competitiva das organizações só será possível se as mesmas tiverem a capacidade de aprender a aprender e de se reinventar constantemente. Nesse sentido, mudar significa provocar um desequilíbrio no grupo e obriga as pessoas a saírem de suas “zonas de conforto”. Da mesma forma, aceitar e aprender a lidar com as mudanças ajuda a empresa a restaurar o equilíbrio e promove o crescimento da organização.

Grandes equipes são formadas por pessoas que, ao longo do tempo, aprimoram sua capacidade de criar o que elas verdadeiramente

desejam criar. O desenvolvimento de uma equipe demanda uma mudança profunda: seus membros desenvolvem novas técnicas e capacidades que alteram o que elas podem fazer e compreender. À medida que desenvolvem novas capacidades, criam-se novas percepções e sensibilidades; então, as pessoas começam a ver e vivenciar o mundo à sua volta de forma diferente e formam novas crenças e premissas, o que possibilita o desenvolvimento adicional de habilidades e capacidades.

Esse ciclo intenso de aprendizagem constitui a essência de uma organização que aprende – o desenvolvimento não apenas de novas capacidades, mas de mudanças fundamentais de mentalidade individual e coletiva. De acordo com Peter Senge (2002), existem cinco disciplinas básicas que ativam esse ciclo de aprendizado. O engajamento contínuo nas disciplinas mantém o ciclo funcionando e quando esse começa a funcionar as mudanças resultantes são significativas e duradouras.

As disciplinas propostas por Peter Senge (1998, p. 40-45) são:

- *Domínio Pessoal*: é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossas visões pessoais, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente.
- *Modelos Mentais*: são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens, que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir.
- *Visão compartilhada*: envolve habilidades de descobrir “imagens do futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar de mera aceitação.
- *Aprendizagem em Equipe*: começa pelo diálogo. Reflete a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”. É vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Se as equipes não tiverem a capacidade de aprender, a organização não a terá.
- *Pensamento sistêmico*: integra todas as outras disciplinas, lembrando-nos continuamente de que a soma das partes pode exceder o todo. Torna compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende – a nova forma como os indivíduos se percebem e ao seu mundo. Permite-nos enxergar os inter-relacionamentos, em vez dos eventos isolados; o padrão de mudanças, em vez das fotos instantâneas.

Essencialmente, toda organização é um produto do modo como seus membros pensam e interagem. Essa ênfase no pensar e interagir, por muitas vezes, desorienta pessoas em várias organizações, pois significa mudar, de fora para dentro, seu ponto de orientação. Por sua vez, olhar internamente nos obriga a tomar conhecimento e estudar as “verdades” tácitas que consideramos como coisa corriqueira e certa, e as aspirações e expectativas que regem o que escolhemos da vida.

Mudar a maneira de interagirmos implica redefinir não apenas as estruturas formais da organização, mas os padrões de interação entre pessoas e processos, muitas vezes difíceis de ver. No entanto, a premissa de que as organizações são produto do nosso pensar e interagir é poderosa e libertadora, pois sugere que indivíduos e equipes podem enfrentar as mais amedrontadoras barreiras organizacionais.

3 – ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Tão logo começamos a nos tornar conscientes de como pensamos e interagimos, e começamos a desenvolver capacidades de pensar e interagir de formas diferentes, passamos a ter condições de mudar nossas organizações para melhor. Tais mudanças são facilmente percebidas e reforçam um sentimento crescente de capacidade e confiança. Para tanto, é importante que a alta administração da organização esteja absolutamente sintonizada com a importância de se tornar uma *Organização que aprende*, ou seja, uma organização capaz de criar, adquirir e compartilhar conhecimentos e de modificar seus comportamentos para refletir os novos conhecimentos.

As organizações que aprendem têm características que lhes permitem o ambiente necessário à criação e à gestão do conhecimento. São elas:

- a) reconhecimento explícito do valor econômico do conhecimento;
- b) capacidade de desenvolver o *know why*, além do *know how*;
- c) capacidade de questionar valores, cultura e de mudar o comportamento;
- d) estímulo à experimentação e ao aprendizado através da detecção e correção de erros;
- e) habilidade em compartilhar *insights*, experiências e informações individuais;
- f) habilidade criadora;
- g) capacidade de articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência;
- h) utilização da capacidade criativa de seus colaboradores;

- i) busca ativa de informações do ambiente onde se inserem; e
- j) sistemas de informação precisos e com formato que facilita o uso (TERRA, 1999; SENGE, 1998).

Assim como a criação do conhecimento organizacional se dá através da interação entre as pessoas, a gestão desse conhecimento também se dá, primordialmente, a partir das pessoas. A gestão do conhecimento associada à gestão do capital humano envolve aspectos como a cultura organizacional, o tipo de liderança da empresa, o impacto das estruturas organizacionais, o *layout* dos espaços físicos, regras, procedimentos e as políticas de RH vigentes.

O comportamento dos trabalhadores que privilegiam a criação e a gestão do conhecimento organizacional é pautado por algumas características determinantes. São elas:

- a) *Abertura*: pessoas que têm a capacidade de reexaminar constantemente suas premissas e crenças;
- b) *Pensamento Sistêmico*: tem a capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes de dados e de pensar no todo ao invés de pensar em partes isoladas da organização;
- c) *Criatividade*: pessoas que não têm medo do ridículo ou do fracasso e que são flexíveis o suficiente para deixar de lado rotinas e hábitos já enraizados;
- d) *Eficácia pessoal*: pessoas capazes de ver a si mesmas com precisão, reconhecendo seus limites e suas possibilidades; e
- e) *Empatia*: pessoas com a capacidade de estabelecer relacionamentos na organização e levar em consideração dimensões diferentes para a mesma questão (SENGE, 2000; TERRA, 2000, p.47-56).

4 – GESTÃO DO CONHECIMENTO E UNIDADES DE INFORMAÇÃO

O mercado de trabalho neste novo século exige profissionais cada vez mais capacitados, com competências e habilidades específicas. No contexto de uma economia globalizada não existe mais nenhuma dúvida quanto à importância do papel do profissional da informação atuante em todas as esferas do mercado. Torna-se necessário redefinir a informação e criar novos conceitos. Ao bibliotecário, profissional da informação por excelência, não cabem mais, apenas, os papéis tradicionais de organizadores de documentos e provedores de informação documental e/ou bibliográfica. O conhecimento é hoje o recurso chave das empresas mas, para ser efetivo, tem de ser especializado. As organizações vencedoras foram e

continuam sendo reestruturadas em torno da informação. O advento da tecnologia da informação alterou a natureza do comportamento da informação e transformou o perfil do profissional que atua na área. Algumas das habilidades necessárias a esse trabalhador foram intensificadas e várias outras passaram a fazer parte de seu cenário. Essas novas competências, nos dias de hoje, são de uma magnitude diferente das que eram necessárias ao ambiente tradicional da informação.

A relação entre o crescimento da informação disponível e o crescimento da complexa tecnologia para tratar essa informação gera a necessidade de mudar e ampliar as habilidades essenciais do profissional em questão. Fundamental, entretanto, é a conscientização, cada vez maior, da nova mentalidade emergente. Precisamos de profissionais que possuam visão de futuro, foco estratégico e características de liderança eficaz, além da utilização de todo o seu potencial criativo. O novo profissional da informação precisa ter condições de reexaminar constantemente suas premissas e crenças a partir da capacidade de pensar de forma sistêmica, traduzida pela capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes e de pensar no todo e não nas partes, de forma isolada. Além disso, o profissional precisa estar disposto a assumir riscos, ser flexível e capaz de sonhar e compartilhar as esperanças que mobilizem as pessoas.

O profissional da informação eficaz é aquele que se utiliza de uma abordagem sistemática para analisar e solucionar problemas, constrói uma infra-estrutura orgânica baseada em estratégias sólidas, entende as necessidades singulares dos clientes e resolve falhas de comunicação. O profissional da informação precisa exercer sua liderança para resolver crises e/ou capitalizar oportunidades, aplicando metodologias coerentes e estruturadas no desenvolvimento dos sistemas de informação. Precisa conhecer não apenas uma área ou setor, mas toda a organização para a qual trabalha, podendo assim fazer frente às mudanças e aos desafios diários. Esse profissional tem um senso de propósito fortemente delineado, tem humildade para continuar aprendendo, estando sempre disposto a reinventar a si mesmo, com a mente aberta às novas idéias e experiências. Precisa incorporar a perspectiva de um psicólogo, a criatividade de um arquiteto e a agilidade de um atleta. Tais características, essenciais ao mercado competitivo dos dias de hoje, são parte do elenco de habilidades e competências que devem ser conferidas aos novos profissionais da informação pelas universidades e instituições acadêmicas, dentro de programas específicos, com currículos básicos adequados à realidade dos tempos modernos.

Estudo feito por Neves (2002) compara as habilidades do gestor do conhecimento com as do profissional da informação e verifica que existem várias semelhanças entre esses dois tipos de profissionais. Algumas das habilidades do gestor do conhecimento citadas no referido estudo são: ser predisposto à mudança; ter espírito empreendedor; receptividade; estar envolvido com o cargo; desenvolver relacionamento interpessoal; ter ética profissional e senso de responsabilidade; ser generalista; usar eficientemente as tecnologias de informação; ser comunicativo; ter flexibilidade; ser detalhista; simplificar estruturas; ter habilidade consultiva; trabalhar com informações; revelar persuasão; trabalhar em equipe; ter habilidade de negociação, versatilidade e habilidade de gerenciamento (NEVES, 2002).

Já as habilidades específicas identificadas para o profissional da informação foram: desenvolver e localizar produtos de informação; conhecer o material apropriado para a organização; julgar informações necessárias; ter competência na organização, tratamento e disseminação da informação; avaliar os efeitos do uso da informação na organização; reconhecer a informação útil para a criatividade dos indivíduos; classificar, representar e armazenar informações; estruturar, catalogar e analisar criticamente informações; possuir conhecimento de softwares de armazenagem de informações e dominar sistemas de indexação (NEVES, 2002).

O gestor do conhecimento e o profissional da informação possuem habilidades semelhantes, tais como: trabalhar em equipe; ser interativo, inovador, comunicativo; desenvolver relacionamento interpessoal; possuir capacidade de liderança e julgamento; ter criatividade e intuição; ser empreendedor; ter habilidade para negociação e gerenciamento; identificar oportunidades; oferecer suporte às tomadas de decisões; ser predisposto a mudanças; apreciar desafios; conhecer conteúdo dos recursos informacionais; usar eficientemente as tecnologias de informação; apresentar profissionalismo e ética (NEVES, 2002).

A despeito de toda a revolução tecnológica e de instrumentos cada vez mais avançados para o controle e disponibilização de informações, o importante é o investimento no pessoal qualificado para o atendimento dos clientes. Para Barter (1994), a capacidade para a inovação é proporcional ao grau de delegação - *empowerment* -, dada aos empregados da unidade de informação. O autor menciona algumas das condições necessárias para que a biblioteca acompanhe a evolução do mercado em que atua:

- colocar os clientes (não tratá-los como usuários ou como quem empresta livros) como foco central da missão da biblioteca;

- adaptar todos os serviços oferecidos para atender às necessidades dos clientes, sempre utilizando caminhos cada vez melhores para servi-los;
- incentivar o *staff* das unidades de informação, lembrando que a tecnologia é somente um instrumento para o processo da validação da informação, mas o importante é que as pessoas saibam se utilizar os meios de que dispõem para melhor atender aos clientes.

Nesse contexto, as habilidades apontadas por Neves (2002) são de fundamental importância para que os profissionais das unidades de informação cumpram seu papel.

Assim como as pessoas, a unidade de informação também não pode parar de aprender: “se uma organização pára de aprender, pára de se auto-reorganizar, é ultrapassada pelos concorrentes e morre” (FREIRE, 1999). Na realidade, o aprendizado individual cria conhecimento para a organização e, à medida que há um ambiente disposto a disseminar esse conhecimento, o mesmo representa valor agregado que gera resultados significativos para a organização.

Segundo Maira e Bragar (1998), existem três tipos básicos de aprendizado organizacional:

- aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente;
- aprender a criar o novo conhecimento organizacional (também conhecido como inovação);
- disseminar e transferir o conhecimento para as várias áreas da organização.

Informação e conhecimento são conceitos centrais aos negócios do século XXI. Hoje em dia é impossível ignorar a importância do conhecimento tácito, criado pelas pessoas, como elemento gerador de inovação e competitividade. As organizações que pretendem ser competitivas e longevas precisam entender quais são suas reais fontes de riqueza a aprender a gerenciá-las de forma estratégica. Assim, aos profissionais da informação não cabe mais apenas o papel de adquirir, processar e indexar documentos com o objetivo de disseminar informação. As unidades de informação se destacam como espaço privilegiado para o processo de aprendizagem individual. No entanto o que deve ser esperado de uma unidade de informação é que ela se destaque como um espaço de aprendizagem coletiva, visto que se parte da premissa de que é no coletivo que se encontram as oportunidades para a criação do conhecimento que agrega valor a uma organização.

Não é possível falar de gestão do conhecimento em organizações onde não existam as condições adequadas para a criação desse conhecimento. Por isso, muitas vezes, a expressão parece vazia de significado e se questiona se é fato que esse processo de gestão exista. No entanto, pode-se argumentar que a gestão do conhecimento é a gestão da passagem contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, que se dá a partir da espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Por outro lado, se entendermos que o conhecimento tácito só existe no sujeito e que o conhecimento explícito é sinônimo de informação – não se configurando, portanto, como conhecimento –, chegaremos à conclusão de que gestão do conhecimento não existe!

O que existe, então? Por que se fala tanto de algo que ninguém tem certeza absoluta de como se dá? É possível gerenciar o que está na cabeça das pessoas?

Observemos a figura 1, que apresenta o conceito de gestão do conhecimento em três partes. Vamos pensar em uma unidade de informação e refletir sobre o que de fato pode ser gerenciado. Já sabemos que para que o conhecimento seja criado é necessário haver um ambiente propício à criação desse conhecimento. Sabemos, também, que a explicitação do conhecimento criado é também conhecida como informação, e que o *conhecimento*, como processo *tácito* da mente dos indivíduos, não pode ser gerenciado. Portanto, o que é possível de ser gerenciado é o *ambiente* – onde se dá a criação do conhecimento, e a *informação*.

Nesse contexto, a unidade de informação já possui um grande diferencial de competitividade, pois tem entre suas competências essenciais a de gerenciar informação. Resta, então, às unidades de informação se tornar competentes em gerenciar seu ambiente organizacional, transformando-o em um espaço de aprendizagem coletiva, criando as condições necessárias para que a geração de novos conhecimentos e inovações, que representem valor agregado à organização, ocorra.

ORGANIZAÇÃO



AMBIENTE: Gestão estratégica do negócio, das pessoas, cultura, clima organizacional e criação das condições necessárias para que a unidade de informação se transforme em uma organização que aprende.

CONHECIMENTO EXPLÍCITO: Ativo tangível da unidade de informação.

CONHECIMENTO TÁCITO: Ativo intangível da unidade de informação.

Não podemos nos esquecer de que vivemos na Sociedade da Informação e do Conhecimento. A economia do conhecimento transforma os modelos de gestão das organizações do Século XXI.

Ao conceito de informação, como dados contextualizados, aos quais atribuímos poder e significado, acrescentamos a constatação de que a informação é o conhecimento tácito dos indivíduos e/ou grupos explicitado e registrado em algum meio ou suporte. A informação, ou conhecimento explícito, além de refletir o conhecimento tácito gerado pelos indivíduos, é um insumo poderoso para a criação de novos conhecimentos, que são fonte geradora de inovação e desenvolvimento.

Essa nova consciência muda fundamentalmente a forma de gestão das organizações. A criação de novos conhecimentos se dá no sujeito e não no objeto. O capital intelectual é, então, o grande diferencial competitivo das organizações. A gestão de pessoas e a gestão de serviços passam a fazer parte da estratégia organizacional.

Essa constatação impacta diretamente a gestão dos serviços de informação. Os profissionais da informação não se prestam mais ao papel de guardiões de documentos que contêm informações representativas do poder. O poder real de um serviço de informação é o de propiciar aos seus clientes/usuários o acesso ao conhecimento explícito que vários

indivíduos registraram em uma determinada área do conhecimento e o de criar condições para que o serviço de informação se transforme em um espaço de aprendizagem que permita, aos seus clientes, criar novos conhecimentos, ajudando-os, assim, em seu desenvolvimento pessoal e no desenvolvimento e melhoria da realidade onde estão inseridos.

O gestor de uma unidade de informação, intencionalmente, muda seu foco de atuação e passa a ter o *foco do cliente/usuário*. Dessa forma, gestor e cliente passam a olhar juntos na mesma direção. Só assim o gestor pode, efetivamente, oferecer ao seu cliente o que há de melhor e o que ele realmente necessita para atingir seus objetivos pessoais e profissionais.

REFERÊNCIAS

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira; GOMES, Elizabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. *Revista de Administração Pública*, v.33,n.2, 10p. mar./abr. 1999. Disponível em <http://www.crie.ufri/kmtools/artigos/trabrap.pdf>. Acesso em 18 mar.2000.

BARTER JR, Richard F. In search of excellence in libraries: the management writings of Tom Peters and their implications for library and information services. *Library Management*, v. 15, n. 8, p. 4-15, 1994.

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

FREIRE, Luiz Carlos. *Aprendizagem organizacional*. Brasília: Banco do Brasil, 1999.

MAIRA, Arun N.; BRAGAR, Joan L. Aprender a aprender. *HSM Management*, n. 9, p. 58-64, 1998.

NEVES, Elisabete da Cruz. *Profissional da informação: habilidades e competências na era do conhecimento*. Campinas: PUCAMP, 2002. (Dissertação de Mestrado)

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

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best-Seller, 1998.

_____. *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, 1999. (Tese de Doutorado).

_____. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WAH, L. Muito além de um modismo. *HSM Management*, São Paulo, n. 22, p. 51-64, set/out 2000.

DIAGNÓSTICO PARA APLICAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

**Marília Damiani Costa
Gardênia de Castro**

No final da década de 1980, com a finalidade de gerenciar o conhecimento como um recurso organizacional para obtenção de vantagem competitiva, surgiu um tipo de gestão denominada gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento, como um processo dinâmico e cíclico que envolve todos os processos da organização, procura mapear os conhecimentos existentes, ligando os processos essenciais e sua estratégia na busca de melhor desempenho organizacional, do desenvolvimento de produtos e serviços e da qualidade e gestão de clientes, dentre outros.

As unidades de informação têm uma importante participação no processo de inovação e consolidação de novos conhecimentos e gradativamente estão enfrentando as questões ligadas à gestão do conhecimento nas organizações em que estão inseridas.

As primeiras abordagens sobre gestão do conhecimento em unidades de informação foram identificadas a partir do ano de 2000. Inicialmente, Costa e Castro (2004), em um mapeamento preliminar sobre aplicações de gestão do conhecimento nessas organizações, abrangendo o período 2000 a 2003, identificaram nove trabalhos. Castro (2005) ampliou esse levantamento até 2004 e Rostirolla (2006) complementou o mapeamento até 2005, sendo registradas, ao todo, 21 referências sobre essa temática em unidades de informação, com dez aplicações desenvolvidas no Brasil.

A gestão do conhecimento não é um tema ou função habitualmente abordado dentro da biblioteca. Muitos consideram gestão do conhecimento uma atividade empresarial em que o uso do

conhecimento cria valor empresarial em termos de lucros ou alguma outra medida quantitativa (JANTZ, 2001).

A maior parte dos trabalhos sobre gestão do conhecimento em bibliotecas foi desenvolvida com enfoque para bibliotecas universitárias, em função da importância dessas instituições para o desenvolvimento científico e tecnológico, imprescindíveis em processos de inovação.

1 – PRINCIPAIS ENFOQUES NA LITERATURA SOBRE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

As organizações do conhecimento, conforme caracteriza Sveiby (1998), são organizações baseadas no conhecimento, isto é, transformam informações em conhecimentos, seus ativos intangíveis são considerados mais valiosos que os tangíveis e seus trabalhadores são profissionais altamente qualificados.

Para Choo (2003, p. 30), “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

Concomitantemente, Choo (2003, p. 351), emprega o uso da expressão organização do conhecimento “como uma tentativa de abandonar uma conceituação de conhecimento como objeto ou coisa que tem que ser conquistada”. O autor adota uma visão mais ampla do conhecimento, como um “processo contínuo de construção social e coletiva, incorporado nas tarefas, nos relacionamentos e nos instrumentos da organização”.

Com base nessa perspectiva pode-se considerar que unidades de informação são organizações do conhecimento que têm por missão desenvolver atividades que dêem suporte, às organizações às quais estejam vinculadas, para estas cumprirem com os seus objetivos organizacionais. Numa visão sistêmica, as unidades de informação têm a finalidade de prestar serviços de apoio, gerenciando fluxos de informação e conhecimentos.

As bibliotecas, bem como as unidades de informação com atuações semelhantes a estas, engajam-se em quatro categorias de processos essenciais: desenvolvimento e formação de recursos informacionais, tratamento da informação (processamento técnico), atendimento ao usuário e administração (FERREIRA, 1977; TARAPANOFF, 1982).

Shanhong (2000) destaca a participação das bibliotecas para a inovação do conhecimento:

as funções convencionais de uma biblioteca são de coletar, processar, disseminar, armazenar e utilizar informação documental para proporcionar serviços para a sociedade. Na era da economia do conhecimento, a biblioteca se tornará a casa-do-tesouro do conhecimento humano, participando na inovação do conhecimento, e tornando-se um importante elo na corrente da inovação. (SHANHONG, 2000, p.1).

Na visão de Shanhong (2000),

gestão do conhecimento em bibliotecas deveria ser focalizada em pesquisa efetiva e desenvolvimento de conhecimento, criação de bases de conhecimento, troca, e compartilhamento entre pessoal da biblioteca (incluindo seus usuários), treinamento do pessoal das bibliotecas, acelerando o processo explícito de conhecimento implícito e percebendo o seu compartilhamento. (SHANHONG, 2000, p. 2).

A gestão do conhecimento em bibliotecas se tornará cada vez mais importante e essa nova forma de gestão terá três focos distintos: a) gerenciamento dos recursos humanos, ponto central da gestão do conhecimento nas bibliotecas; b) promoção da inovação do conhecimento; c) utilização da tecnologia da informação, como um instrumento para a gestão do conhecimento em bibliotecas. (SHANHONG, 2000). No século 21, reforça o autor, a biblioteca irá inevitavelmente encarar os novos temas da gestão do conhecimento.

Para Jantz (2001, p. 34), a gestão do conhecimento em bibliotecas “envolve organizar e prover acesso a recursos intangíveis que ajudam os bibliotecários e administradores a desempenhar suas funções de forma mais eficiente e efetivamente”.

Stoffle, citado por McManus e Loughridge (2002), concebe gestão do conhecimento, no contexto das bibliotecas, como um projeto baseado nos meios de organizar e tornar disponível informação e conhecimento para os usuários da unidade, ao invés de ser uma tentativa de mudar a cultura organizacional ou corporativa. Com isso, não é apenas desejável mas vital que a organização à qual a unidade esteja vinculada veja a biblioteca como uma publicadora, como uma criadora de conhecimento.

De acordo com Dudziak, Villela e Gabriel (2002, p. 7-8), os benefícios do uso da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias são:

- construção de uma base documentada que ampara os processos decisórios dentro da biblioteca;
- melhoria da comunicação e interconectividade entre todos os

setores da biblioteca, de modo que as informações e o conhecimento possam fluir, de forma independente do desejo das pessoas, havendo também a redução dos obstáculos inerentes à separação geográfica;

- disponibilização integrada de dados, informações e conhecimentos importantes ao ambiente e funcionamento internos, e ao *core business* da biblioteca (que é a busca constante pela satisfação de seus clientes);
- racionalização de tarefas como consequência da padronização de procedimentos e conhecimento de normas;
- maior eficiência dos setores, independentemente da rotatividade de pessoas e/ou a eventual falta de algum membro da equipe;
- compartilhamento de experiências entre todos os membros das equipes bibliotecárias, onde conhecer o outro fortalece as relações interpessoais, fomenta e qualifica o diálogo, havendo a valorização do trabalho de todos;
- facilidade de compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências entre as bibliotecas (*benchmarking*), o que leva a um maior aprendizado (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002, p. 7-8).

As unidades de informação possuem duas grandes vantagens para iniciar o gerenciamento de seus sistemas baseados no conhecimento próprio. As funções convencionais de reunir, processar, difundir, armazenar e usar a informação demonstram um alto treinamento no uso da informação. Isto é uma qualidade que nenhum outro tipo de organização possui. Outra das forças mais notáveis deste tipo de unidade é o grau de compromisso e de treinamento em serviço dos seus recursos humanos (DI DOMENICO; DE BONA; FERNÁNDEZ, 2003).

Um dos objetivos da gestão do conhecimento em unidades de informação, conforme ressaltam Di Domenico, De Bona e Fernández (2003),

é promover a mudança de conhecimento entre o pessoal da unidade de informação. Reforçando a consciência e habilidades da inovação. Eleva-se o entusiasmo do pessoal e a possibilidade de aprender, enquanto que o conhecimento seja melhor aplicado às atividades, reconstruindo sempre, fazendo uma organização de aprendizagem contínua. (DI DOMENICO; DE BONA; FERNÁNDEZ, 2003, p. 14).

Para White (2004, p. 8) o conhecimento prático da organização, seus recursos e usuários formam o modelo de biblioteca *know how*, que

consiste no conhecimento individual dos colaboradores da biblioteca e é embutida nas práticas e cultura de seu funcionamento.

2 – DIAGNÓSTICO DE ENFOQUES PARA GERIR O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Diversos modelos de gestão do conhecimento podem ser recuperados na literatura corrente, cada um trata o conhecimento de forma peculiar. Nesse sentido, Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin (2003) apresentam um resumo de diferentes abordagens de gestão do conhecimento, caracterizados em cinco modelos: modelo de base filosófica, cognitivo, *network*, de comunidade e quântico, registrados no Quadro 1.

QUADRO 1 – Modelos de gestão do conhecimento (Fonte: traduzido de Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin, 2003, p. 81)

	MODELO COM BASE FILOSÓFICA	MODELO COGNITIVO	MODELO NETWORK	MODELO DE COMUNIDADE	MODELO QUÂNTICO
Tratamento do conhecimento	Conhecimento é "convicção verdadeira justificada"	Conhecimento é definido e codificado objetivamente como conceitos e fatos	Conhecimento é externo a quem adota nas formas explícitas e implícitas	Conhecimento é construído socialmente e baseado na experiência	Sistemas de possibilidades
Metáfora dominante	Epistemologia	Memória	<i>Network</i>	Comunidade	Paradoxo
Foco	Formas de saber	Captura e armazenagem do conhecimento	Aquisição do conhecimento	Criação e aplicação do conhecimento	Solução de paradoxos e temas complexos
Objetivo Principal	Emancipação	Codificação e captura do conhecimento explícito e da informação – exploração do conhecimento	Vantagem competitiva	Promover o compartilhamento do conhecimento	Sistemas de aprendizado
Alavanca crítica	Questionamento, reflexão e debate	Tecnologia	Limite imediato	Comprometimento e confiança	Tecnologia
Principais resultados	Novo conhecimento	Padronização, rotinização e reciclagem do conhecimento.	Consciência do desenvolvimento externo	Aplicação de novos conhecimentos	Criação de multi-realidades
Papel das ferramentas baseadas em TI	Quase irrelevante	Mecanismo integrativo crítico	Mecanismo interativo gratuito	Mecanismo de suporte integrativo	Centrado no conhecimento crítico

2.1 – Modelos de gestão do conhecimento selecionados para embasar o diagnóstico

Com base em uma seleção de modelos de gestão do conhecimento registrados na literatura, Castro (2005) definiu elementos para embasar uma proposta de diagnóstico para avaliar e discutir essa temática em unidades de informação. Os modelos de gestão do conhecimento selecionados para o referido estudo foram os apresentados por Terra (2000), Stollenwerk (2001) e Probst, Raub e Romhardt (2002). Esses modelos foram selecionados por enfatizarem os processos relacionados à aplicação de gestão do conhecimento, servindo de base para a construção de um diagnóstico para ela em bibliotecas e unidade de informação.

A partir da meta-análise desses modelos de gestão do conhecimento, foram identificados elementos e requisitos, com o objetivo de compor o instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento em unidades de informação, cujo resultado está no quadro 2. Os elementos estabelecidos foram: gestão estratégica da biblioteca e unidade de informação, processo de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais.

QUADRO 2 – Elementos selecionados para compor o diagnóstico para GC em unidades de informação (Fonte: adaptado de Castro, 2005, p. 20).

MODELOS	AUTORES	ELEMENTOS SELECIONADOS PARA O DIAGNÓSTICO
Modelo de GC com base nas dimensões da prática gerencial	Terra (2000)	Gestão estratégica . Cultura organizacional. Estrutura organizacional. Gestão de Pessoas.
Modelo genérico de GC	Stollenwerk (2001)	<u>Suportes organizacionais</u> : Cultura organizacional, Tecnologia de informação.
Modelos dos elementos construtivos da GC	Probst, Raub e Romhardt (2002)	<u>Processos de GC</u> : Identificação, Aquisição, Desenvolvimento, Compartilhamento e Uso do conhecimento.

A partir de tal análise, foram definidos os elementos a fim de compor o diagnóstico para avaliar e discutir a gestão do conhecimento em bibliotecas. Uma análise do estudo de Castro (2005) permitiu a extrapolação do mesmo para qualquer tipo de unidade de informação, desde que em seus processos sejam mantidos os mesmos escopos apresentados a seguir.

2.2 – Proposta de um instrumento de diagnóstico para gestão do conhecimento em unidades de informação

O instrumento de diagnóstico contempla três conjuntos de requisitos:

- a) a *gestão estratégica da unidade de informação* (envolvendo todos os processos essenciais da biblioteca: administração, formação e desenvolvimento de recursos informacionais, tratamento da informação e atendimento ao usuário, a definição das *core competencies* da organização e a formalização do planejamento estratégico);
- b) o *processo de gestão do conhecimento* englobando as seguintes fases: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento;
- c) os *suportes organizacionais* que auxiliam na gestão do conhecimento em unidade de informação: cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação.

Os processos essenciais geram um fluxo de conhecimentos fundamentais para a realização dos serviços de informação, bem como para melhoria no atendimento aos usuários. À medida que a unidade de informação define quais competências são essenciais para o desenvolvimento de seus trabalhos no presente e quais ela deseja para o futuro, é possível identificar habilidades, conhecimentos e competências a serem gerenciadas, para proporcionar o devido suporte.

A aquisição do conhecimento em unidades de informação pode ocorrer de formas diferentes:

- a) registro de melhores práticas;
- b) criação de tutorias para facilitar as consultas às bases de dados;
- c) registro de mapas de caminhos de pesquisa;
- d) registro das perguntas e solicitações mais freqüentes no atendimento ao usuário;
- e) criação de manuais de procedimentos de serviços, dentre outras.

Um elemento importante na aquisição do conhecimento é o estabelecimento das formas de armazenamento desses conhecimentos, por meio da tecnologia da informação, criando condições adequadas para que se dê o compartilhamento e uso de conhecimentos.

Para o desenvolvimento do conhecimento, a biblioteca e unidade de informação devem criar condições de interação e

comunicação entre os seus participantes. Por meio de encontros, reuniões e espaços de interação, é possível compartilhar conhecimentos e idéias, possibilitando o desenvolvimento e a geração de novos conhecimentos.

O compartilhamento do conhecimento deve ser coordenado e formalizado, fato que muitas vezes não ocorre nas unidades de informação, onde muitas das trocas de informação não são coordenadas e são informais, geralmente baseadas apenas em conversações (MAPONYA, 2004).

O uso do conhecimento deve ser facilitado por meio de ferramentas tecnológicas para que esses conhecimentos possam trazer desenvolvimento, crescimento, inovação e qualidade para a organização. A figura 1, a seguir, permite a visualização dos elementos básicos coordenados para a aplicação da gestão do conhecimento em unidades de informação.

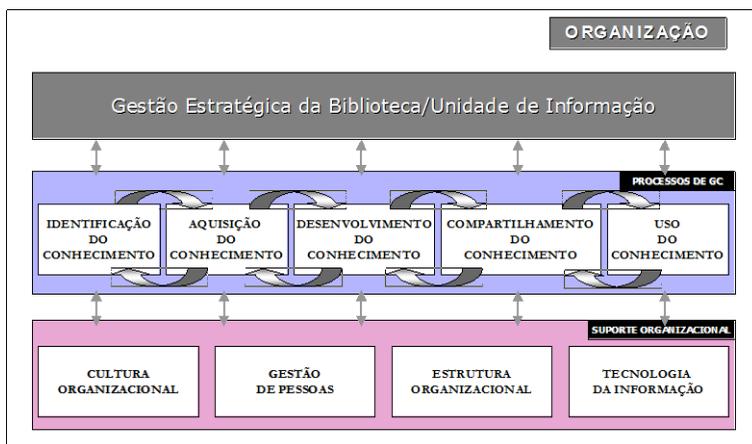


FIGURA 1 – Elementos básicos para gestão do conhecimento em unidades de informação (Fonte: Castro, 2005, p. 100)

Para cada um dos elementos foram definidos requisitos que formam o instrumento e que, por meio da elaboração de um gráfico (como do tipo radar), permitem a visualização e análise de quais requisitos e elementos precisam ser otimizados. Para cada requisito foram estabelecidos critérios de avaliação, dentro de uma escala de graduação, sendo: 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = muitas vezes e 5 = sempre.

Esse instrumento permite a identificação de iniciativas e práticas

de gestão do conhecimento embasando as discussões sobre como aplicá-la em unidades de informação.

O instrumento está registrado nos quadros 3, 4 e 5, disposto em três blocos: gestão estratégica, processo de gestão do conhecimento e suporte organizacional.

QUADRO 3 – Requisitos para gestão estratégica de unidades de informação (Fonte: Castro, 2005, p. 122)

REQUISITOS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DA UNIDADE DE INFORMAÇÃO						
1.1	Define sua missão, visão e estratégia organizacional	1	2	3	4	5
1.2	Define suas <i>core competencies</i>	1	2	3	4	5
1.3	Explicita seu planejamento aos colaboradores	1	2	3	4	5
1.4	Gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia	1	2	3	4	5
1.5	A aplicação da gestão do conhecimento é alinhada à gestão estratégica	1	2	3	4	5

QUADRO 4 – Requisitos para o processo de gestão do conhecimento (Fonte: Castro, 2005, p. 122-123)

REQUISITOS DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO						
Identificação do conhecimento						
2.1	Identifica quais os conhecimentos e habilidades suportam as <i>core competencies</i> escolhidas.	1	2	3	4	5
2.2	Existe um mapeamento de competências.	1	2	3	4	5
2.3	Identifica as fontes internas e externas de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.4	Promove internamente a transparência de conhecimento existente na organização.	1	2	3	4	5
2.5	Identifica suas lacunas de conhecimento.	1	2	3	4	5
Aquisição de conhecimento						
2.6	Define e seleciona suas estratégias de aquisição de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.7	Estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes internas.	1	2	3	4	5
2.8	Estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes externas.	1	2	3	4	5
2.9	Antes de um projeto de desenvolvimento, verifica se pode adquirir o conhecimento externamente.	1	2	3	4	5
2.10	Registra os conhecimentos adquiridos.	1	2	3	4	5
2.11	Possui formas de armazenar o conhecimento adquirido.	1	2	3	4	5
Desenvolvimento do conhecimento						
2.12	Identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno.	1	2	3	4	5
2.13	Estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.	1	2	3	4	5

2.14	Cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização.	1	2	3	4	5
2.15	Estabelece parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos.	1	2	3	4	5
Compartilhamento do conhecimento						
2.16	Identifica e compartilha suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
2.17	Define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes.	1	2	3	4	5
2.18	Cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.19	Determina formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.20	Constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.	1	2	3	4	5
Uso do conhecimento						
2.21	Estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado.	1	2	3	4	5
2.22	Cria infra-estruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento.	1	2	3	4	5
2.23	Estabelece centros de conhecimento e informação organizacional.	1	2	3	4	5
2.24	Amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais.	1	2	3	4	5
2.25	Desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento	1	2	3	4	5

QUADRO 5 – Requisitos do suporte organizacional (Fonte: Castro, 2005, p. 124)

REQUISITOS DO SUPORTE ORGANIZACIONAL						
Cultura organizacional						
3.1	Administra sua atual cultura.	1	2	3	4	5
3.2	Compatibiliza seus valores organizacionais com a cultura de conhecimento.	1	2	3	4	5
3.3	Estabelece práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.	1	2	3	4	5
Gestão de pessoas						
3.4	Trabalha (define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
3.5	Define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.	1	2	3	4	5
3.6	Possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
3.7	Estabelece programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de GC.	1	2	3	4	5
3.8	Cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.	1	2	3	4	5

3.9	Cria formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC.	1	2	3	4	5
3.10	Estabelece métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.	1	2	3	4	5
Estrutura organizacional						
3.11	Analisa (discute) sua estrutura e os seus processos essenciais.	1	2	3	4	5
3.12	Compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
3.13	Remodela a estrutura facilitando a interação e a comunicação organizacional.	1	2	3	4	5
Tecnologia da informação						
3.14	Identifica (conhece) suas necessidades e suas particularidades em relação à TI.	1	2	3	4	5
3.15	Analisa as suas ferramentas de TI existentes e em uso.	1	2	3	4	5
3.16	Estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e ao modelo de GC.	1	2	3	4	5
3.17	Define as ferramentas de TI que darão suporte aos processos de GC.	1	2	3	4	5

A partir da elaboração dos gráficos correspondentes ao instrumento de diagnóstico, ficam visíveis quais os pontos que precisam ser discutidos para a aplicação da gestão do conhecimento na unidade de informação.

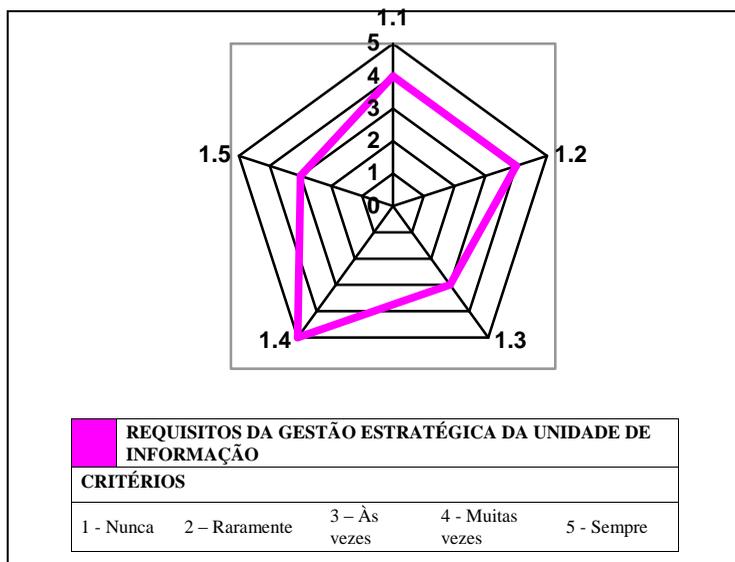
2.3 – Aplicação e análise do diagnóstico

Este instrumento de diagnóstico foi aplicado na Biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina BU/UFSC. Os resultados são visíveis nos gráficos 1, 2 e 3.

O gráfico 1 permite a visualização dos resultados obtidos pela pesquisa, que caracterizam o elemento gestão estratégica da unidade de informação, por meio de seus respectivos requisitos.

O gráfico mostrou que, em relação ao requisito 1.4, a gestão do conhecimento é considerada como um aspecto central da estratégia da unidade de informação. Porém, os requisitos 1.3 e 1.5 indicam a necessidade de a biblioteca estabelecer formas de explicitar seu planejamento estratégico aos seus colaboradores, bem como o melhor alinhamento da gestão do conhecimento da biblioteca com sua gestão estratégica.

GRÁFICO 1 – Aplicação dos requisitos da gestão estratégica da biblioteca em questão (Fonte: Castro, 2005)



O gráfico 2 permite a visualização dos resultados obtidos pela pesquisa com relação aos processos da gestão do conhecimento, por meio de seus respectivos requisitos.

Quanto ao processo de identificação do conhecimento, a biblioteca “sempre” realiza a identificação de suas lacunas de conhecimento (2.6) e “muitas vezes” identifica suas fontes internas e externas de conhecimento (2.4). Em relação ao requisito 2.1, a biblioteca acredita que apenas “às vezes” identifica os conhecimentos e habilidades que suportam as competências essenciais definidas por ela. O requisito 2.5 demonstra que apenas “às vezes” a biblioteca promove internamente a transparência de conhecimento. Isso mostra que esses requisitos podem ser melhor trabalhados para o desenvolvimento da gestão do conhecimento dentro da biblioteca.

Os requisitos 2.2 e 2.3 apontam que a unidade de informação precisa mapear seus conhecimentos e competências. Esse é um fator essencial para a gestão do conhecimento, o que indica uma deficiência da biblioteca no aspecto em questão, sendo necessário, então, o estabelecimento de um mapeamento formal de conhecimentos e competências da biblioteca da UFSC, para que possa desenvolver um

projeto de gestão do conhecimento.

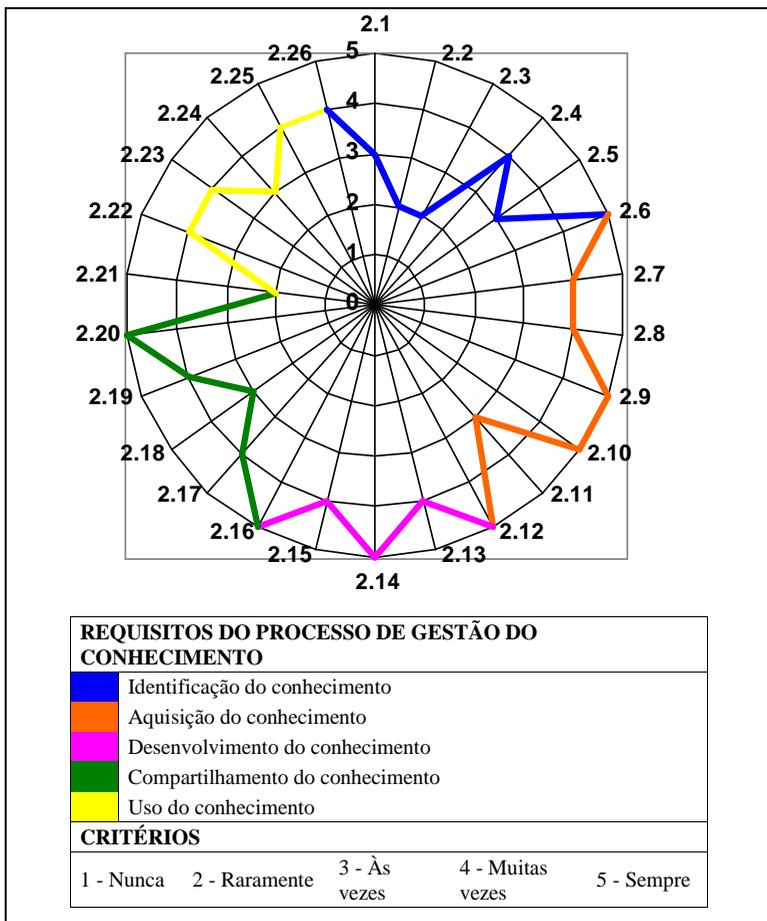
Em relação ao processo de aquisição do conhecimento, observa-se que a biblioteca, nos requisitos 2.9, 2.10 e 2.12, realiza o estabelecimento de formas de adquirir conhecimento de fontes externas; verifica se pode adquirir conhecimento externamente e institui formas de armazenar o conhecimento adquirido. Nos requisitos de definição e seleção de suas estratégias de aquisição do conhecimento (2.7) e no estabelecimento de formas de adquirir conhecimento de fontes internas (2.8), a biblioteca expressa que “muitas vezes” realiza tais processos. Porém não tem por prática regular o registro dos conhecimentos adquiridos (2.11), demonstrando possibilidade de formalizar um meio de registro desse mesmo conhecimento.

Com relação ao processo de desenvolvimento do conhecimento, nota-se que a biblioteca possui, nesse sentido, políticas ligadas aos seus objetivos (2.14) e estabelece parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos (2.16). A unidade de informação acredita que “muitas vezes” identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno (2.13) e cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização (2.15).

No processo de compartilhamento do conhecimento, a biblioteca apresenta uma lacuna para desenvolvimento de propostas de gestão do conhecimento. A biblioteca não tem bem definidos os métodos formais para compartilhamento de conhecimento e quase não dispõe de tecnologia da informação que dê suporte ao compartilhamento do conhecimento. Nesse aspecto, seria interessante desenvolver projetos como uma Intranet na biblioteca, como meio de compartilhamento de conhecimentos.

Quanto ao processo de uso do conhecimento, a biblioteca acredita que “muitas vezes” realiza a maioria dos requisitos: estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado (2.22); cria infra-estruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento (2.23); amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais (2.25); e desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento (2.26). Ela “às vezes” estabelece centros de conhecimento e informação organizacional (2.24), mostrando assim a possibilidade de criação de um centro de conhecimento e informação organizacional com a finalidade de aprimorar o uso do conhecimento na unidade de informação.

GRÁFICO 2 – Aplicação dos requisitos dos processos de gestão do conhecimento da biblioteca em questão (Fonte: Castro, 2005)



O terceiro elemento do instrumento de gestão do conhecimento possui dezessete requisitos, divididos nos quatro suportes organizacionais: cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional, tecnologia da informação.

O gráfico 3 permite a visualização dos resultados obtidos pela pesquisa, que caracterizam o elemento, suporte organizacional, por meio de seus respectivos requisitos.

A cultura organizacional é um fator importante como suporte organizacional à gestão do conhecimento em uma unidade de informação. A biblioteca analisada necessita administrar melhor sua cultura organizacional (3.1), compatibilizar seus valores com a cultura de conhecimento (3.2) e estabelecer práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento (3.3).

Quanto à gestão de pessoas, apesar da biblioteca estabelecer seus programas de treinamento e desenvolvimento com base nos objetivos organizacionais e de gestão do conhecimento e ter criado formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de gestão do conhecimento, ainda há espaço para melhorar. Falta definir os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.

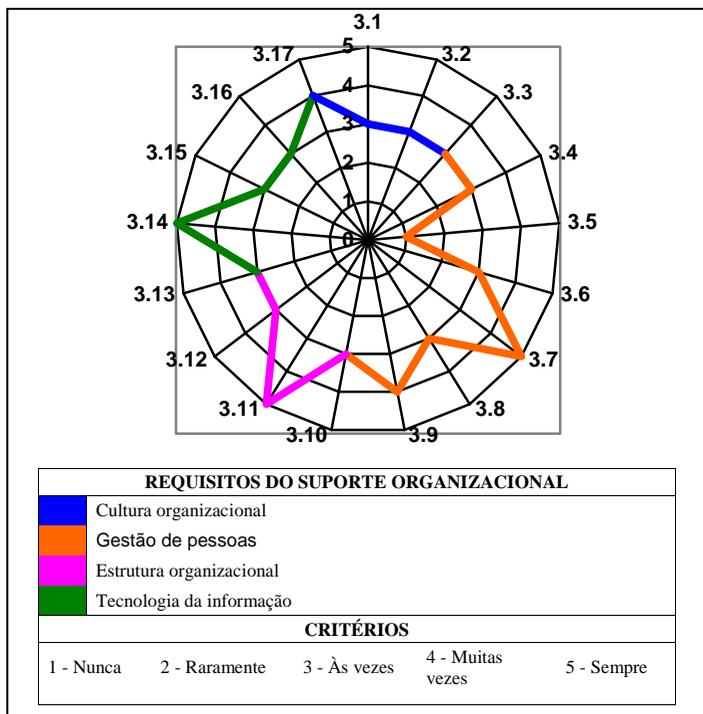
Em relação ao suporte organizacional de estrutura organizacional, a biblioteca “às vezes” compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de gestão do conhecimento (3.12) e remodela a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional (3.13).

Quanto ao suporte organizacional de tecnologia da informação, a biblioteca “às vezes” analisa as suas ferramentas de tecnologia da informação existentes e em uso (3.15); e estabelece um projeto de tecnologia da informação em conjunto e compatível com sua estrutura e com o modelo de gestão do conhecimento (3.16). Em função de sempre identificar suas necessidades de tecnologia da informação, a biblioteca poderia melhor compatibilizar a sua estrutura de tecnologia da informação ao modelo de gestão do conhecimento.

Percebe-se, ao final desta análise, que a biblioteca possui iniciativas de gestão do conhecimento, mas necessita investir em mapeamento de suas competências, bem como em processos formais de registro de seus conhecimentos. Por outro lado, deveria focalizar em pesquisa efetiva e desenvolvimento de conhecimento, criação de bases de conhecimento, troca e compartilhamento de conhecimento entre os profissionais que atuam na biblioteca (incluindo seus usuários).

A aplicação do instrumento realizado na Biblioteca Universitária da UFSC possibilitou a oportunidade de demonstrar como este diagnóstico pode ser realizado, identificando os pontos a serem objetos de propostas para a gestão do conhecimento.

GRÁFICO 3 – Aplicação dos requisitos dos suportes organizacionais da biblioteca em questão (Fonte: Castro, 2005)



3 – PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

Ao final deste estudo constatou-se que o instrumento permitiu, após sua aplicação e validação, visualizar os pontos fortes e fracos de uma biblioteca, com relação à gestão do conhecimento. No caso da aplicação da biblioteca em questão foi possível diagnosticar quais pontos poderiam ser alvo de propostas de gestão do conhecimento.

Considerando que as unidades de informação têm uma importante participação no processo de inovação e consolidação de novos conhecimentos no ambiente científico e tecnológico, é fundamental que propostas de gestão do conhecimento integrem tais unidades de informação.

REFERÊNCIAS

CASTRO, Gardenia de. *Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico*. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

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

COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardenia de. Aplicações de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: mapeamento e discussões preliminares. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal, RN. *Anais...* Natal: UFRN, 2004. 1 CD.

DI DOMENICO, Adriana; DE BONA, Graciela Susana; FERNÁNDEZ, Oscar Alberto. La inteligencia en acción: gestionar por el conocimiento. *Biblios*, Lima, v. 4, n. 15, abr./jun. 2003. Disponível em: <<http://bibliotecas.rcp.net.pe/biblios/>>. Acessado em 06 dez. 2004.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaió; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002, p. 1-12. 1 CD-ROM.

FERREIRA, Gilda Pires. *A biblioteca universitária em perspectiva sistêmica*. Recife: Universidade Federal de Pernambuco; Biblioteca Central, 1977.

JANTZ, Rantz. Knowledge management in academic libraries: special tools and processes to support information professionals. *Reference Services Review*, v. 29, n. 1, p. 33-39, Feb. 2001.

KAKABADSE, Nada K.; KAKABADSE, Andrew; KOUZMIN, Alexander. Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, v. 7, n. 4, p. 75-91, 2003.

MAPONYA, Pearl M. *Knowledge management practices in academic libraries: a case study of the University of Natal, Pietermaritzburg Libraries*. Disponível em: <http://www.ukzn.ac.za/department/data/leap_scecsalpaper.pdf>. Acessado em 23 set. 2004.

McMANUS, Damien; LOUGHBRIDGE, Brendan. Corporate information, institutional culture and knowledge management: a UK university library perspective. *New Library World*, v. 103, n. 1180, p. 320-327, 2002.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROSTIROLA, Gelci. *Gestão do conhecimento no serviço de referência em biblioteca universitária: uma análise com foco no processo de referência*. 2006. 168f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SHANHONG, Tang. Knowledge management in libraries in the 21st century. In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 66., 2000, Jerusalem, Israel. *Anais...* Jerusalém, Israel: IFLA, 2000. Disponível em: <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>>. Acessado em 07 mar. 2004.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. *Gestão do conhecimento: conceitos e modelos*. In: TARAPANOFF, Kira. (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília:

Universidade de Brasília, 2001. p. 143-163.

SVEIBY, Karl Eric. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimentos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. A biblioteca universitária vista como uma organização social. In: MACHADO, Ubaldo Dantas Machado (ed.). *Estudos avançados em biblioteconomia e ciência da informação*. Brasília: ABDF, 1982. v. 1. p. 73-92.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WHITE, Tatiana. Knowledge management in an academic library: based on the case study "KM within OULS". In: WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL, 70., 2004, Buenos Aires, Argentina. **Anais...** Buenos Aires: IFLA, 2004. Disponível em: <<http://www.ifla.org/IV/ifla69/prog03.htm>>. Acessado em 24 ago. 2004.

QUALIDADE EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Valéria Martin Valls

Os serviços de informação, a partir de iniciativas de seus funcionários e dirigentes ou mesmo por influência de suas instituições mantenedoras, estão investindo cada vez mais recursos na modernização de suas práticas gerenciais, na melhoria de seus processos e na capacitação de seus colaboradores, visando principalmente oferecer produtos e serviços mais adequados a seus usuários, otimizando ao máximo os recursos disponíveis, sem perder naturalmente o padrão de qualidade planejado.

Dentre as inúmeras iniciativas administrativas empreendidas, uma forma de gestão que vem se firmando no ambiente da Ciência da Informação é a gestão da qualidade. No Brasil, o tema iniciou sua incidência na área no início da década de 90 e desde então vem ganhando destaque, como evidenciam as inúmeras experiências implantadas e os diversos estudos teóricos realizados e divulgados na literatura nacional (VALLS e VERGUEIRO, 1998; VALLS e VERGUEIRO, 2006).

Este capítulo tem como objetivo principal introduzir o tema, a partir de conceitos e fundamentos básicos, concentrando seu enfoque na aplicação da gestão da qualidade em serviços de informação, com suas características e especificidades, abordando de maneira prática os principais benefícios esperados deste tipo de experiência, com o objetivo de apoiar os profissionais de informação e demais interessados no entendimento e estudo do tema.

1 – A GESTÃO DA QUALIDADE: FUNDAMENTOS E CONCEITOS

Segundo a NBR ISO 9000, gestão da qualidade é o conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma Organização, no que

diz respeito à qualidade” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 8). A palavra qualidade, em especial, relaciona-se basicamente ao atendimento das exigências dos clientes, embora os autores clássicos da área apresentem esse mesmo conceito de formas sutilmente diferentes. Por exemplo, para Crosby, qualidade significa “conformidade com as exigências”; Deming, entretanto, define que a “qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras”; já Feigenbaum apresenta um conceito mais amplo, em que qualidade representa “o total de características de um produto e de um serviço referente a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às exigências do cliente”; para Juran, entretanto, qualidade pode ser definida como “adequação à finalidade ou uso” (citado por OAKLAND, 1994, p. 15). Um outro conceito de qualidade é o apresentado pela NBR ISO 9000, que a define como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 7). Nesse sentido, pode-se resumir gestão da qualidade como a forma de gestão de uma organização, definida pela alta direção, que tem como base as necessidades dos seus clientes, fundamentada na identificação de requisitos de qualidade do produto ou serviço, no estabelecimento de um planejamento para que esse padrão seja atingido e na constante busca pela melhoria em todos os seus aspectos, visando à satisfação dos clientes e à eficácia da organização (VALLS, 2005, p. 12). O conceito envolve também um “conjunto de procedimentos que incluem planejamento estratégico, alocação de recursos e outras atividades sistêmicas como o próprio planejamento, o controle e a melhoria da qualidade” (ZACHARIAS, 2001, p. 43). Na literatura especializada, encontra-se também o conceito de gestão da qualidade total ou TQM (do inglês: *Total Quality Management*), que tem uma extensão mais ampla e que, nos últimos anos, tem sido adotado para nomear, basicamente,

uma combinação de estratégias, sistemas de gerenciamento, métodos e ferramentas da qualidade para tornar a Organização apta a competir em qualidade e através da qualidade. O principal ingrediente dessa combinação é a contínua melhoria do desempenho, é a conquista e manutenção da vantagem competitiva (BOUER, 1997, p. 545).

Para implantar a gestão da qualidade em uma organização, deve-se optar por um ou mais modelos, de acordo com as necessidades e recursos disponíveis. Todo modelo para implementação da gestão da qualidade possui características próprias e a opção por cada um

depende de uma série de fatores, como, por exemplo, o estágio administrativo e gerencial no qual a organização se encontra, os recursos disponíveis, a política estratégica da organização ou, ainda, as necessidades de mercado. Abaixo, apresenta-se um breve resumo dos principais modelos, adaptado de BOUER (2002, p. 6 a 35):

- *Modelos de excelência*: Prêmio Deming, Prêmio Malcolm Baldrige, Prêmio da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e Prêmio da Associação Européia para a Qualidade. Os prêmios da qualidade constituem uma forma de ganhar reconhecimento público, através de submissão voluntária a uma avaliação externa, realizada tendo como referência os critérios de excelência estabelecidos;
- *Modelos de gerenciamento da qualidade total*: Modelo japonês da qualidade total e modelos ocidentais de gerenciamento da qualidade total. Esses modelos basicamente tratam do foco na satisfação dos clientes da organização e das demais partes interessadas, da extensão dos conceitos de gerenciamento da qualidade e sistema da qualidade à organização como um todo e da extensão da aplicação de aperfeiçoamento contínuo e de sua importância estratégica;
- *Modelo de gestão empresarial (gestão estratégica): Balanced Scorecard*. Sua filosofia parte da premissa de que as organizações necessitam de ferramentas para comunicar tanto suas estratégias como os processos e sistemas que as irão auxiliar na implementação dessas estratégias. Indica, ainda, que os desdobramentos que são realizados mostram como uma organização irá converter suas iniciativas e recursos, incluindo ativos intangíveis, como por exemplo a cultura e os conhecimentos de seus colaboradores, em resultados tangíveis;
- *Modelo baseado em padrões*: NBR ISO 9001. Quando usado como um sistema de gerenciamento da qualidade, essa abordagem enfatiza a importância de entender e alcançar as necessidades / requisitos; a necessidade de considerar processos em termos de valor agregado; obter resultados de eficácia e desempenho de processos e melhoria contínua dos processos baseada em medições objetivas. Esse padrão tem de ser utilizado de modo cauteloso, pois há o risco de se introduzir uma mentalidade burocrática e conservadora, especialmente se a organização operar em um mercado dinâmico e competitivo.

Um dos modelos largamente utilizados no Brasil é o modelo baseado em padrões, referente à aplicação das normas da série NBR ISO 9000, que vem sendo empregado como diretriz para a implantação de sistemas de gestão da qualidade, com a intenção de certificação ou simplesmente como uma opção para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços da organização. Segundo as diretrizes estabelecidas na ISO série 9000, composta por três normas específicas – NBR ISO 9000, NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004 –, a gestão da qualidade baseia-se em oito princípios que podem ser utilizados pela alta direção para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho. São eles:

- 1) *Foco no cliente*: organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, aos seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.
- 2) *Liderança*: líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
- 3) *Envolvimento de pessoas*: pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
- 4) *Abordagem de processo*: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
- 5) *Abordagem sistêmica para a gestão*: identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.
- 6) *Melhoria contínua*: convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
- 7) *Abordagem factual para tomada de decisão*: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- 8) *Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores*: uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 2).

Segundo essa filosofia, uma organização fundamentada pelos princípios da gestão da qualidade deve estar direcionada holisticamente para a produtividade, qualidade e competitividade de seus produtos e serviços. Os benefícios resultantes de tal enfoque não são somente os relacionados à qualidade intrínseca do produto ou serviço, mas também os relacionados à gestão de custos, riscos e recursos, incluindo a gestão de recursos humanos. Para que o processo flua conforme o planejado, portanto, é fundamental que os colaboradores da organização estejam conscientes desses propósitos e que se comprometam efetivamente com a política da qualidade estabelecida (VALLS, 2005, p. 17). Dessa forma, a qualidade precisa ser administrada; ela não acontece sozinha. Efetivamente, deve envolver cada pessoa que atua no processo e ser aplicada através de toda a organização (OAKLAND, 1994, p. 19). Entende-se, portanto, que a definição da política da qualidade pela alta direção de uma organização somente será implantada, de fato, após um amplo e consistente processo de comunicação, que deve resultar no comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, uma vez que a gestão da qualidade está fundamentada em uma visão integrada dos processos, sistemas e recursos disponíveis na organização. Como consequência, os benefícios da implantação da gestão da qualidade são inúmeros e estão relacionados a todas as partes interessadas (clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e comunidade).

A partir dos fundamentos e conceitos apresentados, observa-se que a gestão da qualidade pode ser adotada pelas organizações como um caminho para se atingir a excelência, em todos os seus aspectos, não somente aqueles relacionados às questões de ordem econômica, mas também os ambientais e de responsabilidade social. A opção pela gestão da qualidade vem sendo realizada por diversas organizações, dos mais diversos segmentos da indústria, serviços e até mesmo do terceiro setor, principalmente pela credibilidade que tais modelos têm alcançado e pelos inúmeros casos de sucesso relatados a partir de sua implantação. No caso dos serviços de informação, a implantação da gestão da qualidade deve considerar as especificidades e características desse tipo de prestação de serviços, objetivando seu planejamento, implantação e manutenção de maneira eficiente, e de acordo com os objetivos pretendidos.

2 – A GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Antes de abordar a aplicação da gestão da qualidade em serviços de informação, é importante que sejam reforçados alguns

aspectos específicos da prestação de serviços, para contextualizar o impacto que a filosofia da qualidade tem nesse tipo de operação, que difere em muitos aspectos das atividades industriais de forma geral.

Conceitualmente, serviço pode ser definido como o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada necessariamente na interface entre o fornecedor e o cliente e é geralmente intangível (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR ISO 9000, 2000, p. 10). Nesse sentido, as atividades realizadas por um serviço de informação podem ser consideradas como prestação de serviços, embora muitas vezes a ocorrência de um produto tangível esteja presente, por exemplo, na elaboração de uma pesquisa bibliográfica, no empréstimo de uma obra, na manutenção de um arquivo, etc. Nesse caso, fica evidente que dissociar o produto do serviço não é uma tarefa fácil, pois, em geral, a produção e disponibilização de um produto envolvem diretamente processos classificados como serviços, pois independente do produto que forneçam, “todas as Empresas, no final das contas, são empresas de serviços na medida em que criam valor para os clientes através de desempenho” (BERRY, 2001, p. 6).

O que torna a qualidade em serviços bastante singular é o fato de que seu referencial de qualidade é baseado na percepção do cliente, depende diretamente de sua expectativa e tem um caráter altamente subjetivo. Portanto, a percepção do cliente é inquestionável: ou ele gosta ou ele não gosta. A ambigüidade reside, no entanto, na percepção do fornecedor do serviço, que pode julgar o serviço excelente; porém, esta pode não ser a percepção do cliente, em razão da natureza do próprio serviço e, principalmente, da dependência do elemento humano, pois, ao contrário de um produto que apresenta falhas e sobre o qual o cliente muitas vezes não reclama e aceita a situação, os clientes podem não ser compreensivos quando não aprovam um serviço.

O aspecto humano, portanto, é a base da prestação de serviço. As organizações de sucesso, que implantam e mantêm serviços com alto padrão de qualidade, investem grande parte de seus recursos no recrutamento de bons profissionais, no treinamento e qualificação desses funcionários e em benefícios e outros elementos motivadores, para que o funcionário se sinta bem, motivado e que possa prestar ao cliente um serviço de qualidade. Essa característica da prestação de serviços deve ser analisada pelos seus administradores, principalmente pelo impacto na qualidade do serviço prestado.

A aplicação da gestão da qualidade em serviços de informação deve considerar os aspectos citados, entender suas especificidades e características próprias e ajustar o modelo de gestão não somente à prestação de serviços de informação, mas também à cultura da

organização e toda a filosofia inerente, interna e externa. Nesse sentido, optar pela gestão da qualidade não pode ser um modismo ou mesmo uma imposição. O serviço de informação e as pessoas envolvidas devem estar motivados e preparados para as profundas mudanças que a implantação de uma nova ordem das coisas impõe, para que os benefícios almejados possam ser, de fato, alcançados, e, mais do que isso, possam ser mantidos, evoluindo continuamente com o próprio serviço e com a demanda de seus clientes. Nesse aspecto, como demonstra a literatura nacional e internacional disponível, os serviços de informação vêm participando de iniciativas relacionadas à gestão da qualidade, principalmente pela influência de suas instituições mantenedoras que, ao se integrarem a programas de qualidade, envolvem diretamente esses serviços em seus conceitos e fundamentos, ou por iniciativa dos próprios profissionais de informação que vislumbram uma oportunidade para melhoria e avanço dos serviços prestados. Independente da razão que leva um serviço de informação a buscar, na gestão da qualidade, parâmetros para melhorar suas atividades e evoluir as práticas gerenciais implantadas, destaca-se a progressiva preocupação, demonstrada em inúmeras pesquisas realizadas, nos relatos de experiência e nos estudos teóricos e acadêmicos que são divulgados e que contribuem diretamente para evidenciar que a gestão da qualidade já ocupa lugar de destaque na teoria de administração dos serviços de informação (VALLS, 2005; VERGUEIRO, 2002).

Analisando a aplicação da gestão da qualidade em serviços de informação, Valls e Vergueiro (2006) observaram as seguintes tendências:

- *Abordagem genérica dos conceitos e fundamentos da gestão da qualidade:* envolvendo a aplicação de sua filosofia, especialmente enfocando a modernização das práticas gerenciais, notadamente uma predisposição por parte dos dirigentes dos serviços de informação em modernizar práticas gerenciais utilizadas, buscando inclusive novas formas de organização do trabalho, muito mais focado no atendimento às necessidades dos usuários; e liderança, que se relaciona à própria revisão da postura profissional, já que, na nova abordagem da prestação de serviços, os fornecedores são transferidos do papel de protagonistas para o de coadjuvantes, sem perder, obviamente, sua função e importância;
- *Estabelecimento de padrões de avaliação e indicadores de qualidade:* relaciona-se ao crescente interesse por iniciativas voltadas para o estudo, estabelecimento e avaliação de

padrões que possam identificar, concretamente, que os resultados estão sendo alcançados, especialmente os ligados à satisfação do cliente;

- *Estudo do cliente e o estabelecimento de produtos e serviços segundo sua ótica:* foco na análise da qualidade dos serviços de informação a partir da ótica do usuário/cliente, buscando a elevação do entendimento e da captação de suas reais expectativas, tendo em vista atendê-las e, antes de tudo, entendê-las;
- *Uso de ferramentas e metodologias relacionadas a conceitos e fundamentos da gestão da qualidade em serviços de informação:* estudo da aplicação de ferramentas e metodologias clássicas da gestão da qualidade em serviços de informação, por exemplo, Desdobramento da Função Qualidade (QFD), 5S, *Benchmarking*, *Endomarketing*, Teorias de Darwin e Garvin, etc;
- *Estudo da teoria de processos e sua aplicação em serviços de informação:* conceitualmente, a análise sistemática das organizações, advinda da teoria de processos, prevê uma nova forma de enxergar as atividades em operação, destacando a eficiência do processo, ou seja, como a atividade é realizada ao longo de todas as etapas, não somente o resultado final do produto ou serviço, que pode ter sido oneroso em vários aspectos. Esse enfoque pode ser aplicado aos serviços de informação, como forma de mapear os principais processos e buscar sua otimização e melhoria;
- *Certificação de serviços de informação segundo padrões estabelecidos:* relaciona-se à implantação de sistemas de gestão da qualidade em serviços de informação ou adequação a outros critérios estabelecidos, visando sistematizar os processos implantados, buscando a excelência dos serviços prestados, com base, por exemplo, na NBR ISO 9001, no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), Prêmio Paulista de Qualidade de Gestão (PPGQ), etc.

Analisando as tendências apresentadas, conclui-se que, independente do caminho escolhido ou da maneira como a gestão da qualidade é introduzida no serviço de informação, um dos pontos mais importantes é que os conceitos e fundamentos sejam implantados de forma coordenada e estruturada, mantendo o foco das atividades, tendo o apoio da alta direção e sendo constantemente avaliada, para que os

objetivos possam ser alcançados da melhor forma possível, respeitando sempre a natureza e cultura do serviço de informação; dessa forma, evita-se que as iniciativas sejam descontinuadas, o que, além de ser um desperdício de recursos, afeta diretamente a motivação dos envolvidos e dificulta muito qualquer nova iniciativa relacionada ao tema.

3 – BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Independente do modelo escolhido para a implantação da gestão da qualidade, podem ser identificados alguns benefícios genéricos, relacionados à revisão da filosofia de trabalho decorrente da implantação de um modelo de gestão baseado na eficácia e excelência dos processos e na busca incessante pela satisfação dos clientes. Alguns desses benefícios, focados na prestação de serviços de informação, são apresentados a seguir:

- *Aproximação e interação com os clientes do serviço*, principalmente através do estabelecimento de processos para recepção e tratamento das manifestações dos usuários (elogios, críticas e sugestões) e da implantação de comitês de usuários e outras formas de aproximação;
- *Fortalecimento das lideranças*, incluindo a ampliação do papel da direção e demais lideranças setoriais responsáveis pela motivação da equipe e pelo planejamento, implantação e melhoria do sistema de gestão da qualidade. Além disso, destaca-se a tendência em enfatizar o capital humano das bibliotecas como recurso de sustentação dos processos implantados que dependem diretamente da postura e motivação dos líderes;
- *Maior envolvimento dos colaboradores e demais pessoas envolvidas na prestação de serviços*, incluindo: compartilhamento de conhecimentos e experiências individuais; elevação do moral da equipe, em razão do seu envolvimento com o sistema de gestão da qualidade e com o *feedback* dos usuários; identificação de talentos e líderes natos; maior participação dos membros da equipe nas decisões relativas aos serviços (ênfase democrática); mudança da cultura organizacional, viabilizando novas oportunidades profissionais e pessoais para os membros da equipe; redução da tensão entre os funcionários, pois eles sabem claramente o que a organização espera deles;

treinamento de toda a equipe envolvida direta ou indiretamente com o atendimento;

- *Abordagem de processo*, incluindo a oportunidade de simplificação das rotinas técnicas e administrativas, com o planejamento e implantação de processos integrados, visando à padronização das atividades, por meio da documentação elaborada e treinamento dos envolvidos;
- *Abordagem sistêmica para a gestão*: as atividades setoriais passam a ser de conhecimento de toda a equipe, de maneira transparente e compreensível, facilitando o entendimento das inter-relações e co-responsabilidades, havendo a clara definição das funções e responsabilidades de cada membro da equipe, nas quais todos passam a ser diretamente responsáveis pelo sistema de gestão da qualidade; integração com as demais áreas da Instituição mantenedora; maior integração das equipes técnicas, de atendimento, administrativas, etc; monitoramento da qualidade de todos os produtos e serviços implantados, de forma sistêmica e objetiva;
- *Melhoria contínua*: podem ser enumerados diversos benefícios relacionados à melhoria contínua, como, por exemplo: elevação da credibilidade do serviço e dos profissionais de informação perante a instituição mantenedora e os usuários; estabelecimento de critérios para o desenvolvimento de coleções (acervo físico e digital); estabelecimento da cultura da melhoria contínua, incluindo a utilização das ferramentas da qualidade para detectar, prevenir e corrigir falhas; estabelecimento da política do serviço de informação; implantação das auditorias internas e externas como forma de analisar constantemente o desempenho dos processos; maior agilidade na realização das atividades, em razão dos ciclos mais otimizados e integrados; maior controle dos custos e despesas; maior planejamento e priorização das tarefas e atividades; melhor organização do acervo; melhoria da qualidade dos dados e informações fornecidos, em razão do aperfeiçoamento do processo de comunicação; melhoria na divulgação e promoção dos produtos e serviços; obtenção de recursos, com a comprovação das necessidades baseada em fatos concretos; otimização do uso dos recursos disponíveis; potencialização da cooperação interbibliotecária; redução de custos, principalmente relacionados ao retrabalho e ao

desperdício; suspensão de atividades e rotinas burocráticas que não agreguem valor ao sistema implantado e unificação de critérios;

- *Abordagem factual para tomada de decisão*: um dos grandes benefícios relaciona-se à implantação de indicadores da qualidade e gestão baseada em fatos e dados; implantação de mecanismos de prevenção e correção e implantação de mecanismos de supervisão e controle.

A implantação da gestão da qualidade é um caminho viável e possível para o avanço administrativo e gerencial dos serviços de informação e é muito importante ter em mente que dispor de um sistema de gestão da qualidade implantado não quer dizer que o serviço de informação seja infalível, que a equipe seja perfeita ou que os usuários ficarão eternamente satisfeitos. Longe disso. O grande objetivo é manter os processos sob controle, conhecendo suas características e limitações e dispondo de informações para a correção de eventuais desvios, dentre outros objetivos já citados. Pode-se afirmar, resumidamente, que a grande vantagem dessa implantação é a previsibilidade, ou seja, a possibilidade de prever tanto as necessidades e recursos, quanto os eventuais problemas ou desvios ao longo do processo.

Nesse sentido, considera-se a aplicação da gestão da qualidade em serviços de informação um importante passo na evolução das teorias administrativas aplicadas a tais serviços, oportunizando o exercício de práticas gerenciais contemporâneas, fundamentadas em posturas profissionais e visão de mercado, entendido aqui em seu sentido mais básico, ou seja, o atendimento aos usuários, razão de ser de qualquer serviço de informação.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9000*: Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000. 26p.

BERRY, Leonard L. *Descobrimo a essência do serviço*: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 290p.

BOUER, Gregório. *Modelo para implementação e gerenciamento da Qualidade Total*. 2002, 106f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. *Qualidade Total: estratégias, planos e implementação*. In: CONTADOR, José Celso. *Gestão de Operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. São Paulo: Edgard Blucher / Fundação Vanzolini, 1997. cap. 38, p. 545-67.

OAKLAND, John S. *Gerenciamento da Qualidade Total (TQM): o caminho para*

aperfeiçoar o desempenho. São Paulo: Nobel, 1994. 459p.

VALLS, Valéria Martin. *Gestão da qualidade em Serviços de Informação no Brasil: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001*. 2005, 247f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27143/tde-30112005-142031/>>. Acesso em 24 de agosto de 2006.

VALLS, Valéria Martin; VERGUEIRO, Waldomiro. A gestão da Qualidade em Serviços de Informação no Brasil: uma revisão de literatura. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 47-59. jan./jun. 1998. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=191&layout=abstract>>. Acesso em 29 de maio de 2006.

_____. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 118-137. jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=400&layout=abstract>>. Acesso em 29 de maio de 2006.

VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. *Qualidade em serviços de informação*. São Paulo: Arte & Ciência, 2002. 124p.

ZACHARIAS, Oceano J. *ISO 9000 : 2000 conhecendo e implantando: uma ferramenta de gestão empresarial*. São Paulo: O.J. Zacharias, 2001. 150p.

Capítulo 5

GESTÃO DE PESSOAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

**Waldomiro Vergueiro
Claudio Marcondes de Castro Filho**

Em uma economia cada vez mais baseada em serviços, o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência organizacional. Esse conhecimento, hoje encarado como uma vantagem estratégica de alto valor, está presente em sistemas de informação, bases de dados, compartilhamento de idéias e na transmissão interpessoal.

Nesse ambiente, a gestão das pessoas torna-se um aspecto essencial à bem sucedida concretização dos objetivos e metas da instituição. Cada vez mais, o sucesso é atingido pelas pessoas, e não mais por máquinas, estruturas ou recursos financeiros.

Por outro lado, a gestão de pessoas está intimamente relacionada à estrutura da organização, bem como a seu porte, diversidade, escala hierárquica e distribuição das pessoas certas para os lugares certos. Não é mais sinônimo de controle, padronização ou rotina, ou seja, ligada àquelas atividades relacionadas com o estímulo ao envolvimento e com o desenvolvimento da estrutura organizacional. Assim, a gestão de pessoas torna-se uma responsabilidade central dos administradores, visando harmonizar os recursos institucionais com o seu capital intelectual e obter o máximo de produtividade de suas aplicações.

As unidades de informação não estão excluídas desse contexto, na medida em que o aspecto de serviço de suas atividades passa a ter cada vez mais peso na sua atuação institucional. Assim, delas se espera que assumam a vanguarda na preocupação com a gestão de pessoas, pois apenas a partir da correta administração de seu capital intelectual poderão ser plenamente valorizadas e dar uma contribuição relevante para as instituições a que pertencem.

1 – A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Com a era da informação, no início de 1990 e com a interação da tecnologia, as pessoas passaram a ter informação em tempo real, o que facilita transformá-la em negócio (produtos e serviços), conforme as necessidades das organizações e, principalmente, dos seus clientes. Nesse ambiente, necessita-se de agilidade, inovação e equipes multifuncionais voltadas para missões específicas e com objetivos concisos.

Atualmente, muitas organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais, investindo mais nas pessoas, entendendo serem as mesmas o diferencial competitivo que garante o sucesso organizacional. Assim, aquelas instituições que se engajaram em mudanças e efetuaram profundas transformações no seu modo de trabalhar e no perfil do trabalhador, em vez de investirem somente em seus produtos e serviços, descobriram que aquele, muito mais do que estes, consegue agregar valor à organização. De fato, são as pessoas que criam o conhecimento, hoje visto como um valioso e poderoso ativo da instituição (GROTTO, 2005). Em um mundo em efervescência como o que caracteriza este início de milênio, torna-se cada vez mais evidente que são as pessoas, engajadas em sua atuação profissional, que estudam, criam, desenvolvem e melhoram os processos de produção e de prestação de serviços.

No entanto, a gestão de pessoas depende de vários aspectos da organização, como cultura, estrutura, ambiente, tipo de negócio, tecnologia utilizada, entre outros. Segundo Chiavenato (1999), a administração contemporânea deve focar a gestão de pessoas sob três aspectos importantes, ou seja,

1. as pessoas como seres humanos;
2. as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; e
3. as pessoas como parceiras na organização.

Sob esse ponto de vista, os componentes da organização passam a ser tratados como pessoas e não mais como meros recursos organizacionais (os chamados “recursos humanos”). Compreende-se, assim, que são as pessoas ativas que alavancam as organizações: são elas – e não as empresas – que estão em constante renovação, que aceitam os desafios, que partilham a reciprocidade de dedicação, responsabilidade, comprometimento e riscos, interferindo no processo de trabalho e atingindo mais autonomia nas decisões.

A gestão de pessoas, mais que um instrumento de controle, deve partir de uma visão humanista do ser humano, contribuindo para a eficácia organizacional, ou seja, ajudando a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionando-lhe competitividade e empregados bem treinados e motivados; aumentando a auto-realização, a satisfação dos empregados e mantendo qualidade de vida no trabalho; administrando a mudança e se comprometendo com a manutenção de políticas éticas e um comportamento responsável (CHIAVENATO, 1999).

As principais teorias de administração do final do século 20 contemplam a especificidade da gestão de pessoas, entendendo-a como fundamental ao sucesso organizacional. No âmbito das preocupações que norteiam a qualidade em serviços, por exemplo, evidencia-se a necessidade de contar com profissionais “motivados e conscientizados da importância de um atendimento de alto nível para a satisfação dos clientes” (VERGUEIRO, 2002). Isto vai também se refletir na área de informação, na medida em que, cada vez mais, tanto as instituições tradicionais – bibliotecas, centros de documentação, etc. –, como a própria atuação dos profissionais, são vistas como predominantemente caracterizadas como prestação de serviços.

A percepção da Biblioteconomia e Ciência da Informação como pertencentes à esfera dos serviços tem se ampliado em todas as áreas de atuação. Tanto em bibliotecas públicas como em unidades de informação ligadas a empresas ou instituições do Terceiro Setor, cresce a preocupação com a gestão, capacitação e motivação da equipe, vistos como fatores essenciais para a qualidade do serviço da unidade de informação.

2 – IMPLICAÇÕES / LIMITAÇÕES DA REALIDADE BRASILEIRA DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

Como em qualquer outra área profissional, também as unidades de informação são afetadas pelo meio ambiente em que atuam, recebendo influência direta de seu contexto econômico-social. De diversas maneiras, isso vai ter conseqüências na constituição da equipe de trabalho e na própria administração da unidade de informação, podendo tanto ser um elemento limitador como facilitar o sucesso na realização de seus objetivos institucionais.

Entre os fatores que mais interferem na gestão de pessoas em unidades de informação, é possível mencionar:

a) Problemas estruturais

De acordo com o tipo de unidade de informação encontramos diferentes aspectos referentes aos problemas estruturais. Castro Filho e Vergueiro (2004) evidenciam, como um dos fatores de interferência de gestão de pessoas na unidade informacional universitária, a falta de um orçamento próprio para responder às necessidades administrativas. Por outro lado, é fácil verificar que muitas bibliotecas universitárias brasileiras estão instaladas de forma precária, em espaços não apropriados para a acomodação de acervos documentais, ao mesmo tempo em que não dispõem de ambientes propícios à leitura e à pesquisa, apresentando limitações dos mais diversos tipos, abrangendo desde a disponibilidade de mesas para estudo, trabalhos em grupo e a utilização de equipamentos multimídia. Isso tem repercussões negativas no profissional da informação, gerando a insatisfação pelo trabalho e comprometendo iniciativas de aprimoramento intelectual e técnico. No entanto, por uma questão de justiça, é importante salientar que essa realidade é muito mais fácil de ser encontrada no ambiente daquelas universidades ligadas à iniciativa particular do que às da área pública.

Infelizmente, no que diz respeito a políticas de capacitação, educação contínua e *long life Learning*, pode-se dizer que as bibliotecas brasileiras encontram-se ainda em um estado embrionário, com poucas iniciativas sistematizadas nessa direção. À exceção de alguns programas formais ligados a universidades públicas ou algumas poucas empresas que privilegiam o aprimoramento de seus profissionais de informação, a realidade evidencia um quase total descaso à educação contínua, deixando-a sob a égide do interesse e da iniciativa individuais, que, como mencionado, tornaram-se reféns de estruturas físicas inadequadas. Falta à maioria das organizações a conscientização em relação à necessidade de incentivar os profissionais das unidades de informação para a atualização de conhecimentos e desenvolvimento de novas habilidades, o que teria reflexos diretos na qualidade dos serviços prestados.

b) Cultura organizacional

Segundo Grosser (1991, p. 373), cultura organizacional pode ser definida como

o conjunto de valores e crenças compartilhados por aqueles que atuam numa organização, o qual exerce um impacto dramático no comportamento dos empregados e na performance organizacional, agindo como uma força unificadora, que mantém a coesão entre os empregados.

Já Fleury e Sampaio (2002, p.293) definem cultura organizacional como

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Nas duas definições, percebe-se que os elementos simbólicos são essenciais na prescrição de atribuições e validação de normas e regras, criando uma visão comum a todos os envolvidos. Assim, percebe-se que, embora uma organização tenha a participação de funcionários com *background* comportamental trazido de ambientes externos, a cultura interna vai agir no sentido de moldá-los, no decorrer do tempo, a um modelo de comportamento e atuação aceitável.

Por outro lado, sabe-se que a cultura organizacional pode ser fraca ou forte: é forte quando suas idéias, regras, costumes, técnicas, etc. são compartilhados pela grande maioria dos funcionários e disseminados com eficiência entre os novos elementos da equipe, influenciando diretamente os comportamentos gerados na instituição; é fraca quando sua interferência sobre o comportamento individual não tem grandes conseqüências.

Para Chiavenato (1999), a cultura organizacional determina:

- como as pessoas interagem;
- as normas ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos;
- a ética, o respeito pelas pessoas;
- a filosofia administrativa;
- como as coisas funcionam; e,
- os sentimentos das pessoas.

Uma cultura é também forte quando os funcionários se envolvem espontaneamente com a missão da instituição, colocando-a acima de interesses individuais e, dessa forma, atendendo bem os clientes e mantendo elevada a produtividade.

Aplicando às unidades de informação os aspectos da cultura organizacional apontados por Chiavenato (1999), pode-se dizer que existem unidades de informação que funcionam como: 1) "equipes de futebol", que valorizam o talento e o comprometimento e oferecem reconhecimento individual; 2) "clubes", que enfatizam a lealdade, o trabalho em grupo, acreditam em "generalistas" e no progresso de grau a

degrau da carreira profissional; 3) "fortalezas", que oferecem pouca segurança no emprego, mentalidade de sobrevivência e estimulam o indivíduo a fazer a sua diferença; e, 4) "acadêmicas", ou seja, aquelas que valorizam as relações a longo prazo, enfatizam um desenvolvimento sistemático da carreira, instituem o treinamento regular e o avanço profissional baseado no ganho de experiência e habilidade de conhecimentos pessoais.

Considerando isso, depreende-se que os efeitos da cultura organizacional podem ser identificados nas unidades de informação em aspectos comportamentais dos mais variados tipos, englobando tanto a forma como os funcionários se relacionam entre si, como a maneira pela qual eles se relacionam com os clientes. Assim, quando da incorporação de um novo funcionário à equipe da unidade de informação, este em geral precisará de um tempo para se adaptar à cultura organizacional vigente, devendo conhecer todos os setores do serviço, para ter conhecimento da filosofia administrativa e aprender como deve agir para se sair bem e ser aceito pelo grupo, bem como a forma como a preocupação com a qualidade de produtos e serviços é aplicada naquela organização.

De qualquer maneira, independente das características da cultura organizacional e de sua classificação, cada unidade de informação deverá buscar a constituição de um grupo coeso de funcionários, com níveis adequados de autoridade e responsabilidade e que estimule a qualidade na organização. Nesse sentido, Barreto (2005) adverte que a unidade de informação é um espaço de trabalho que reúne pessoas em torno dos mesmos objetivos e no qual, portanto, diversas relações interpessoais são estabelecidas. A autora ainda destaca que as ações dos gerentes nas unidades de informação são empreendidas para manter um bom nível de relacionamento entre os membros da equipe e favorecer a participação eficaz do grupo no trabalho.

c) Estilos gerenciais

A existência de uma variedade de estilos gerenciais tende a influir diretamente na gestão de pessoas, pois, no exercício da chefia, cada indivíduo terá comportamentos e modos de expressar próprios, causando diversas reações entre os funcionários, ou seja, a personalidade do gerente vai intervir diretamente na gestão de pessoas. Nesse sentido, Barreto (2005) afirma que

o gestor da informação – o líder – precisa compatibilizar as habilidades do sujeito com as atividades exigidas, coordenando-as e dando oportunidades para novas trocas de experiências, dentro ou fora do trabalho. Nesse sentido, a comunicação e a troca de experiências são condições não só de melhoria da oferta da informação, mas de garantia de desenvolvimento do sujeito.

Alguns estilos gerenciais diferem na maneira em que compartilham a informação, pois, dependendo do cargo e do poder utilizado, as informações se farão mais ou menos presentes. Assim, McGee e Prusak (1994, p.155) abordam algumas formas de estilos gerenciais, de acordo com a melhoria da disseminação da informação e da troca de informação na organização:

- a) Utopia tecnocrática: trata de uma abordagem em que o gerenciamento é apoiado exclusivamente nas novas tecnologias;
- b) Anarquia: resume em uma ausência completa de uma gerência de informação, baseando-se na capacidade do indivíduo para obter e gerenciar sua própria informação.
- c) Feudalismo: tem por base que cada unidade ou departamento cuida e define suas próprias informações de acordo com as suas necessidades, repassando apenas o mínimo à organização em geral.
- d) Monarquia: a classificação da informação e o seu fluxo na organização são feitos pelos líderes da organização, que podem ou não partilhar a informação após coletá-la.
- e) Federalismo: trata-se de uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização.

Analisando-se a lista acima, é fácil perceber que alguns estilos de liderança são mais democráticos e outros nem tanto. Em uma unidade de informação, a escolha dos estilos gerenciais mais apropriados deve considerar que a informação e a comunicação são elementos essenciais da atividade de liderança, de forma a que se tenha um estilo gerencial mais participativo, facilitando a cooperação e estimulando o aprendizado.

Um dos pontos principais que devemos destacar nas competências gerenciais é a questão da liderança, principalmente em se tratando de unidades de informação, espaço que precisa criar valor para sua organização e, ao mesmo tempo, valorizar o capital intelectual na organização.

Muitas vezes, é o líder que consegue propor inovações na estrutura organizacional. Nesse sentido, sabemos que diante de novas perspectivas o principal alvo que o líder deve ter é o cliente, propondo novos produtos e serviços de atendimento rápido, dinâmico e interativo. Do profissional da informação espera-se também que, ao exercer funções de liderança, tenha versatilidade, flexibilidade, dinamismo e seja empreendedor, de forma que, ao exercer a autoridade inerente ao seu cargo, saiba impor limites, administrar resistências e conflitos, e demonstre os conhecimentos específicos exigidos do cargo. Tudo isso será necessário para que tenha capacidade para ensinar e aprender, função essencial da liderança.

3 – A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE COMO FATOR DE GARANTIA DE QUALIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS

Bower, citado por Oderich e Lopes (2001, p. 5), relaciona as qualidades e atributos desejados de um líder:

- ✓ Confiabilidade (considerando a integridade e honestidade);
- ✓ Justiça (prezar pela igualdade, reciprocidade e imparcialidade);
- ✓ Comportamento despretensioso;
- ✓ Capacidade de ouvir;
- ✓ Mente aberta;
- ✓ Sensibilidade às pessoas (intuição, percepção, empatia);
- ✓ Sensibilidade às situações;
- ✓ Iniciativa;
- ✓ Bom senso;
- ✓ Liberalidade (ser tolerante a várias visões);
- ✓ Flexibilidade e adaptabilidade;
- ✓ Capacidade de tomar decisões precisas e oportunas;
- ✓ Capacidade de motivar;
- ✓ Senso de urgência (uso do tempo para gerar vantagem competitiva).

De todos os citados, talvez a capacidade de motivar seja a mais importante do ponto de vista da gestão de pessoas, no sentido em que ela envolve a criação, em nível individual, de condições internas que levem ao desempenho do trabalho no nível de qualidade e perfeição desejados pela organização.

Quando tratamos de estilos gerenciais, vem-nos a mente o trabalho em equipe que Vergueiro (2002, p.100) cita como uma “necessidade de estabelecer uma estratégia que inclua a totalidade da equipe na elaboração

e aplicação de planos, tanto de gerentes de nível médio como pessoal de apoio”. Dessa forma, a busca por objetivos claros, a comunicação entre os colegas, a capacidade de solucionar os problemas, a confiança que é aplicada, a aprendizagem contínua e a liderança compartilhada são elementos extraídos de uma equipe de elevado desempenho.

Devemos considerar como uma das características principais de trabalho em equipe, a questão do comprometimento de seus membros, ponto essencial para a qualidade de serviços e produtos da unidade de informação; ainda segundo Vergueiro (2002), “ao gerente cabem tanto a coordenação do processo como a geração de mecanismos de motivação que consigam garantir o comprometimento permanente de sua equipe com as propostas de qualidade”.

Nesse sentido a postura do gerente terá que estar mais centrada na confiança na capacidade da sua equipe, delegando atividades para os seus subordinados, atuando de forma pró-ativa e não apenas solucionando problemas nas horas mais cruciais, compartilhando seu conhecimento com a equipe, possibilitando que todos possam participar de tomadas de decisões, criando círculos de qualidade ou equipes multissetoriais, definindo metas a curto, médio e longo prazo, agindo como guia e incentivador nas atividades mais complexas, possibilitando a capacitação de seu pessoal, motivando os seus funcionários e incentivando-os com propostas de melhoria contínua, bem como dando autonomia à sua equipe. (VERGUEIRO, 2002).

A constituição do trabalho por equipe muitas vezes requer transformações na organização, como o aumento da capacidade decisória das pessoas e também reformulações de competências, que contemplam o trabalho em equipe. Para Coopers e Lybrand (apud SANTOS, 1999) essas reformulações vão abranger competências fundamentais e de apoio. As primeiras se subdividem em a) competências interacionais, que tratam do trabalho produtivo em equipe, liderança e capacidade interpessoais; b) competências de solução de problemas, que identificam a capacidade de planejamento, percepção, organização e decisão; e c) competências de capacitação, que reconhecem a necessidade de mudança e capacidade de ação. Já as competências de apoio vão relacionar as competências de comunicação e a interação de outras culturas.

4 – TREINAMENTO E EDUCAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Com o desenvolvimento tecnológico e com as mudanças de paradigmas quanto à gestão em unidades de informação, o profissional

da informação precisa estar atento em sua área de atuação e dar continuidade à sua formação. Isto é ainda mais válido para aqueles profissionais em posição de gerência.

Um dos modelos de educação continuada pode envolver, segundo Lacombe e Heilborn (2003), os seguintes aspectos:

- a *aprendizagem por meio da experiência e prática de outros* – que nada mais é do que o ato de ficar atento aos clientes e ao ambiente externo;
- a *aprendizagem por meio da sua própria experiência e história* – ou seja, não cometer os mesmos erros e evoluir nos aspectos tecnológicos e de produtos e serviços;
- a *rápida e eficiente transferência de conhecimentos* – garantindo que o aprendido deve ser disseminado entre todos da equipe, de modo que novos conhecimentos sejam aproveitados no dia-a-dia e estabelecendo, assim, uma unidade de informação mais integrada com vínculos profissionais e comprometimento nas ações.

Trata-se de passar do paradigma do treinamento para o do aprendizado, em que cabe à organização fornecer recursos físicos e de pessoas, criar ambientes que estimulem o trabalho, ou seja, avaliar os funcionários para o sucesso da organização. Nesse paradigma, predomina o entendimento de que as organizações só sobrevirão nesse mundo à medida que tenham capacidade de investir na educação. (TERRA, 2001)

Outra forma de aprendizado dos gestores de unidades de informação está relacionada à utilização da tecnologia da informação e comunicação. Nesse sentido, pode-se depreender que o crescimento de cursos por *e-learning* seja mais uma evidência de que os profissionais precisam cada vez mais implementar seu processo de aprendizado e de conhecimento de forma rápida e contínua. Cada vez mais as organizações necessitam de capital intelectual qualificado, capaz de fazer frente ao acirramento da competição, o que irá se refletir na forma de administrar e nos modelos de gestão de pessoas.

Por fim, é importante salientar que os responsáveis por unidades de informação devem estar sempre atentos às oportunidades de educação continuada tanto para eles próprios como para os membros de sua equipe, principalmente àquelas oferecidas pelas categorias profissionais a que pertencem. Em alguns momentos, parece existir uma verdadeira avalanche de oferecimento de cursos por instituições de classe, universidades públicas e particulares para as mais diversas categorias de profissionais da informação, envolvendo

cursos de pós-graduação *Lato e Stricto Sensu* (mestrado e doutorado), que são formas de aprender metodologias de pesquisa e, conseqüentemente, adotá-las em unidades de informação.

Em alguns países europeus e nos Estados Unidos tem-se uma destacada preocupação com o desenvolvimento intelectual dos estudantes. Nesses países, sabe-se que o mercado de trabalho necessita cada vez mais de especialistas que tenham como prioridade em suas vidas um processo permanente de aprendizado, também conhecido como *Life Long Learning* ou *Aprendizado ao Longo da Vida*. Quanto mais cedo essa prioridade for incorporada à vida profissional de um indivíduo – se possível antes mesmo do término da graduação –, maior o benefício que este poderá proporcionar à comunidade por meio de seu trabalho. A gestão de pessoas em unidades de informação não pode descurar de tal aspecto da vida profissional de seus funcionários, desenvolvendo programas que privilegiem a educação continuada de sua equipe, com especial atenção aos membros mais jovens, ainda em período de formação.

5 – O FUTURO ESTÁ NAS PESSOAS

A segunda metade do século XX caracterizou-se por uma reversão de tendências, com os trabalhadores deixando de ser peças animadas de uma linha de montagem e passando a ter que dar respostas às mais variadas solicitações, tanto dos patrões como dos clientes. A transformação da era industrial para a era da informação rompeu com uma mudança dramática: a da transferência da ênfase no capital físico para o capital humano e intelectual. Dessa forma, a vantagem competitiva de uma organização passou a ser o capital humano e a sua rapidez na qualificação. A correta compreensão dessa mudança é essencial para o sucesso das unidades de informação na gestão de sua equipe de profissionais, garantindo que os serviços de informação representem um ambiente de realização profissional para todos aqueles neles envolvidos. Ao mesmo tempo, ela também representará a garantia de melhores serviços e produtos, pois trabalhadores satisfeitos com o seu ambiente de trabalho expressam essa satisfação por meio de maior dedicação a suas atividades e têm mais motivação por prestar melhor atendimento aos clientes. Na área de informação – como são os casos de bibliotecas, centros de documentação e arquivos –, a diferença entre bons e maus serviços está nas pessoas que os prestam. Somente são o futuro.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Ângela Maria. O fator humano e o desenvolvimento de competências nas unidades de informação. *Perspectivas da Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 10, n.2, p.166-177, jul./dez. 2005.

CASTRO FILHO, Claudio Marcondes; VERGUEIRO, Waldomiro. Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias sob a ótica das teorias da qualidade: reflexões sobre a realidade brasileira. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. *Anais...Natal*: FEBAB, 2004. 1 CD-ROM.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GROSSER, Kerry. Human networks in organizational information processing. *Annual review of Information Science technology*, Medford, v.26, p.349-402, 1991.

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha. *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo; Saraiva, 2003.

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

ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias. Novas competências e gerência internacional: uma análise a partir da perspectiva institucional. *REAd*, v. 7, n. 1, p. 1-20, jan./fev. 2001.

SANTOS, Fernando César Almada. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.

TERRA, José Claudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócios Editora, 2001.

VERGUEIRO, Waldomiro. *Qualidade em serviços de informação*. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

Capítulo 6

AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E A (EX) INCLUSÃO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

**Angélica Conceição Dias Miranda
Fernando Antonio Forcellini**

Nas últimas décadas, as tecnologias de informação e comunicação têm contribuído para mudar o comportamento do ser humano nas mais diversas áreas do saber.

Santos Junior et al (2005, p. 04), evidenciam que:

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

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

Tarapanoff et al (2000, p. 02) atenta para o fato de que “unidades de informação (bibliotecas, centros e sistemas de informação e de documentação) foram e são, tradicionalmente, organizações sociais sem fins lucrativos”. A autora destaca que a característica

principal é a prestação de serviços à sociedade. Percebe-se hoje a preocupação dos gestores em realmente conseguir satisfazer seus usuários, disponibilizando o acesso à biblioteca no maior período de tempo possível.

2 – BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Tradicionalmente, as bibliotecas universitárias são conhecidas como:

Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES), quer sejam de instituições privadas, estaduais ou federais, destinadas a suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, no desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão (CARVALHO,1981, p. 1).

Tarapanoff (1996) afirma que a sociedade dos homens foi definida como uma sociedade organizacional e que, a partir desta premissa, a biblioteca universitária deve ser vista como uma organização, sendo que a sua característica primordial é o fato de não possuir autonomia, uma vez que existe em função da Universidade. Percebe-se que, nesse caso, existir para dar suporte às atividades não é exatamente o que a biblioteca universitária precisa: é necessário que ela esteja também envolvida no desenvolvimento institucional. O papel de provedora de infra-estrutura bibliográfica e informacional pode levá-la a ser um organismo inanimado, sem iniciativa.

Por outro lado, função de provedora/participante, no sentido de realizar atividades que demonstrem o seu dinamismo, pode auxiliar na captação de recursos para investir em sua melhoria e também despertar sua comunidade a participar de seu crescimento e atualização. É importante que ela não seja apenas uma unidade subordinada em seu contexto, mas que tenha iniciativa para atuar: nesse sentido, cita-se como exemplo a participação em editais de fomento e a inovação dos seus produtos e serviços. Por meio de observações da sua realidade e de pesquisas para conhecer as necessidades da sua comunidade, poderá melhorar e ampliar seu relacionamento.

Ao refletir sobre esse aspecto da atuação dessas unidades de informação, Estefano (1996, p. 35) menciona que:

[...] as Bibliotecas Universitárias são empresas e, como tal, constituídas por um conjunto de funções responsáveis, que vão desde a localização, organização até a recuperação da informação para os usuários que

dela necessitam. A sua estrutura organizacional está formada por departamentos denominados de divisões e seções. A cada departamento cabe a responsabilidade pelo desenvolvimento de algum produto e/ou serviço, formando uma cadeia até a sua execução final.

Na realidade, o tema bibliotecas universitárias sempre esteve em destaque no contexto do ensino superior, seja pela posição que ocupam, por estarem num espaço que lhes propicia atuar na pesquisa, ensino e extensão, seja pela necessidade de atualização que demonstram por estarem nesse meio.

Já mais recentemente, Lemos (2002) defendeu que toda a atividade da Universidade está intimamente relacionada com as suas funções de ensino, pesquisa e extensão, que só podem ser desenvolvidas se apoiadas em uma base de biblioteca universitária competente e organizada.

Para Taylor, citado por Ferreira (1979, p. 18), a biblioteca universitária do futuro resiste ao uso da palavra biblioteca por conter conotações que possam dificultar sua adaptabilidade e permanência. Na visão do autor, ela (a biblioteca) ocupa-se em estudar uma "instituição social" que permita utilizar, de forma eficaz, dados, informação, conhecimento, formas artísticas, entre outros, sendo ainda suporte ao lazer, pesquisa e decisões.

Para o Grupo de Trabalho sobre Bibliotecas Virtuais (Brasil, 1997, p. 178) convém lembrar que as bibliotecas:

[...] são as entidades mais apropriadas para a promoção da disseminação do acesso à Internet, especialmente aos usuários sem condições de estabelecer suas próprias conexões. Embora este papel seja mais facilmente aceitável e visível no caso das bibliotecas de instituições de ensino e bibliotecas públicas.

Assim, entende-se que essas instituições podem desempenhar o papel de facilitadora da entrada no mundo virtual aos que, até então, dele estiveram excluídos.

Passada mais de uma década, continua real a afirmação de Mobrize (1991), de que o desempenho da universidade, para o cumprimento das suas funções, demanda bibliotecas bem organizadas, pois a evolução da ciência se faz por um processo cumulativo, em que novas experiências e conhecimentos são somados àqueles existentes. Conforme aumenta a necessidade de avaliação das instituições de ensino superior, também aumentam as necessidades de serem implementadas ferramentas que facilitem o acesso à informação bem como a transparência do que é oferecido.

Atualmente, muitas bibliotecas universitárias também disponibilizam o acesso à rede mundial de computadores para a comunidade externa, como é o caso da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (<http://www.bu.ufsc.br>); dessa forma, os usuários externos têm microcomputadores exclusivos para acessar e-mails e outros serviços da rede.

Essas afirmações demonstram o envolvimento das bibliotecas universitárias no seu meio ambiente. Nesse sentido, cabe reconhecer que passou o tempo em que essas unidades de informação se constituíam em depósitos de livros: hoje elas são organismos atuantes, integrados ao seu meio.

A importância da biblioteca para a Universidade liga-se à atualização, à organização do acervo para facilitar sua recuperação, acesso e uso. Se for acervo digital, residente ou *online*, aumenta a preocupação com o aparato tecnológico pois, além de tê-lo, deve existir também a preocupação em mantê-lo moderno, dinâmico e atualizado. Dessa forma o investimento nas tecnologias de informação e comunicação deverá ser constante para que não se tornem sucata e, conseqüentemente, ferro velho sem condições de uso. Quando falamos em material impresso, acesso e uso do acervo, deve-se pensar a importância que representa o espaço físico e os meios adequados de funcionamento e armazenamento, para não se perder diante das condições. Cada tipo de acervo deverá ser cuidado dentro das suas exigências.

3 – TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Ao considerar as mudanças no ambiente organizacional relacionadas às tecnologias de informação e comunicação, centradas no uso intensivo da rede de computadores, tornou-se indispensável acompanhar o ritmo dessa evolução, da adaptação e da administração dos diferentes processos e/ou de suas etapas nas bibliotecas, no sentido de ofertar produtos e serviços com qualidade, para satisfazer as demandas da comunidade.

Para Bertholino, Pinto e Inoue (2000), a utilização dos recursos multimídia na produção de dados disponíveis em formatos eletrônicos vem crescendo de forma exponencial, devido ao menor custo e à maior versatilidade na geração e disseminação do formato eletrônico, quando comparado ao formato tradicional em papel.

Usar as tecnologias de informação e comunicação consiste, entre outras coisas, em expor a página (*site*) da biblioteca para a comunidade universitária e mostrar os recursos disponíveis, no formato

papel, para que possa ser localizado e utilizado: ou, então, no ambiente *online*, promover a integração e a interação do compartilhamento de informações por meio das diferentes mídias. Pode-se ainda dizer que esta é uma necessidade dos pesquisadores, professores e estudantes, pois lhes permite, além de um intercâmbio constante, maior facilidade de busca, acesso e uso da informação nas diversas áreas do conhecimento. Como exemplo, citamos o Portal Cruesp, no sudeste, que congrega os sistemas de bibliotecas da USP, UNESP e UNICAMP, e integra algumas iniciativas de outras regiões do Brasil (www.cruesp.sp.gov.br/bibliotecas). De acordo com Menezes (2002, p. 01), “o acervo das 82 bibliotecas ligadas às universidades estaduais paulistas – USP, Unicamp e Unesp – está agora reunido num só portal eletrônico”, privilegiando seus 140 mil usuários. Medidas como estas, que pensem em cooperação, é o que se espera dos profissionais que atuam em bibliotecas: que possam sempre facilitar o acesso à informação melhorando a vida do seu usuário.

Além dos serviços oferecidos no espaço físico, é necessário oferecer muito mais, agora no virtual, mesmo que existam riscos, é preciso atentar para este espaço que foi criado e precisa ser preenchido.

A assimilação dessas tecnologias nas organizações requer o enfoque da gestão estratégica, da tática e da operacional, envolvendo recursos humanos, educacionais, culturais, financeiros e informacionais. Esse cenário interfere na tomada de decisão quanto aos equipamentos necessários, suas aplicações e uso para satisfazer a necessidade do cliente, ou seja, o usuário da biblioteca.

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

4 – A EXCLUSÃO PELA FALTA DAS TECNOLOGIAS

A informação e o conhecimento, de fato, são doravante a principal fonte de produção de riqueza. (LEVY, 1996, p. 54)

Na década passada, ou, no século passado, Pierre Levy já preconizava a importância da informação e do conhecimento, discorrendo sobre o seu significado. Toffler (1991?, p. 91) afirmou: “o conhecimento é a verdadeira alavanca do poder”. Hoje, reiteram-se tais

afirmações, quando reconhecemos que o conhecimento e as competências são aspectos prioritários para o desenvolvimento de uma instituição, podendo por vezes comprometer seu desempenho se forem mal gerenciados. Diferentemente do que ocorria na era industrial, a realidade de hoje, dentro de uma economia globalizada, obriga à reinvenção dos negócios, ou seja, inovação de produtos e serviços.

Toffler (1991?, p. 84) em seu livro *Powershift* diz:

Há muitos e muitos anos, a riqueza era elementar. Ou você a tinha, ou não. Ela era sólida. Era material. E podia-se compreender com facilidade que riqueza dava poder, e o poder dava riqueza.

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

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

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

Concorda-se que o acesso à rede internet auxilia na busca de material bibliográfico, proporciona acesso a inúmeras bases para pesquisa, sem ser preciso que as pessoas saiam dos seus lares. No entanto, as bibliotecas universitárias ainda representam verdadeiras

fontes de informações e podem fazer a associação das opções citadas – busca pela rede e busca convencional –, com o diferencial de ter um profissional qualificado para tal orientação.

De acordo com Davenport (2003, p. 30)

As pessoas buscam conhecimento porque esperam que ele as ajude a ter sucesso em seu trabalho. O conhecimento é o remédio mais procurado para a incerteza. Todos nós procuramos pessoas dotadas de conhecimento quando precisamos solucionar um problema.

Dentro da visão acima proposta, podemos dizer que procuramos não somente pessoas, mas também meios para resolver problemas. Assim, uma das alternativas que se pode apontar são as bibliotecas. Nos momentos de dúvida, de “carência” de conhecimento, primeiramente buscamos material informativo em livros, periódicos ou outros meios. Hoje, a Internet possibilita meios para tal. O acesso à informação em qualquer tempo/momento, é o diferencial. Nesse contexto, vale a pena pensar que a falta de tecnologia nas bibliotecas irá torná-las organismos apáticos e sem as respostas procuradas.

As bibliotecas universitárias demandam um espaço geográfico e cultural precioso que possa proporcionar à sua comunidade o acesso tanto ao novo, quanto ao histórico. As mudanças tecnológicas ocorridas na última década trouxeram grandes transformações e com elas também grandes problemas. Entre eles, justamente o fato de não conseguirem acompanhar esse progresso.

Na atual realidade das bibliotecas universitárias, elas procuram atualizar-se com o uso intensivo daquilo que a rede internet proporciona; no entanto, infelizmente, ainda têm como principal barreira a falta de incentivos. Tanto do ponto de vista institucional como governamental, elas se deparam com obstáculos financeiros que as impedem de progredir tecnologicamente, como o fato de serem subordinadas à administração superior e não apresentarem condições para concorrerem junto aos órgãos de fomento, ou, ainda, o de não possuírem verba própria. Algumas ainda têm a vantagem de serem favorecidas pelos administradores institucionais. Esses, muitas vezes, compreendem e valorizam a importância da biblioteca, mas a grande maioria não compartilha a mesma realidade. Parte da administração sequer conhece o caminho, a realidade ou as dificuldades das bibliotecas universitárias, correndo o risco terrível de tomar decisões para e pela unidade de informação sem sequer convidar os profissionais nela atuantes para discutir sua realidade. Por outro lado, deparamo-nos também com os profissionais que tentam se fazer ouvir, discutindo a necessidade de

investir em sistemas fortes e com futuro, solicitando a inclusão para aquisição de bancos de dados *online*, ou, mesmo a aquisição em papel, mas que compreendem que a biblioteca universitária é mais do que se apresenta, por atender ao público interno e externo; reiteram-se, assim, as afirmações do Grupo de Trabalho sobre Bibliotecas Virtuais, anteriormente mencionadas, que salientam que as bibliotecas universitárias constituem os equipamentos culturais mais apropriados para promover o acesso à informação e, assim, diminuir as barreiras da inclusão digital, cada vez mais visíveis no nosso dia-a-dia.

REFERÊNCIAS

BERTHOLINO, M .L.F.; PINTO, I.T.R.; INOUE, M.T.M. A Web como canal de divulgação de serviços e produtos de bibliotecas universitárias: análise do conteúdo de *home pages*. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2000.

BRASIL. Comitê Gestor da Internet. Grupo de Trabalho sobre Bibliotecas Virtuais. Orientações estratégicas para a implementação de bibliotecas virtuais no Brasil. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 26, n. 2, p. 177-179, maio/ago. 1997.

CARVALHO, M. C. R. *Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias*. Fortaleza: UFC, 1981. 71p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ESTEFANO, Elizete Vieira Vitorino. *Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina*. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

FACHIN, Gleisy Regina Bóries. *Modelo de avaliação para periódicos científicos on-line: proposta de indicadores bibliográficos e telemáticos*. 2002. 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia por administradores*. São Paulo: EPU, 1986.

LEMOES, Luiz Augusto. *Avaliação da percepção do cliente interno: serviços de aquisição de livros de uma biblioteca universitária*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LEVY, Pierre. *O que é o virtual?*. São Paulo: Editora 34, c1996 (1. reimpressão) 157p.

MENEZES, MARIA EUGÊNIA DE. *CRUESP Ao alcance de to-dos*. Disponível em: <http://bibliotecas-cruesp.usp.br/bibliotecas/-ao alcance de todos.htm> Acesso em: 20/10/2006

FERREIRA, L. S. *Bibliotecas universitárias brasileiras*. São Paulo: Pioneira/INL/MEC, 1979.

MOBRICE, I. A. S. *Necessidades e uso das fontes de informação por docentes da Universidade do Vale do Itajaí*. 1991. 208 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) -

Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas. 1991.

Santos Junior, Silvio; Freitas, Henrique; Luciano, Edimara Mezzomo. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 2, Art. 20, jul./dez. 2005. Disponível em:

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&zID=2108&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=2&Ano=2005> Acesso em 05/07/2006

TARAPANOFF, Kira ; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique; CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação . *Ciência da Informação*, Brasília, DF, 29.3, 21/12/2000. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=266>>. Acesso em: 31/10/2006.

TARAPANOFF, Kira, KLAES, Rejane Raffo, CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Biblioteca universitária e contexto acadêmico. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 9, 1996, Curitiba. *Anais...* Curitiba : UFPR :

PUC, 1996. doc. 4.3 [disquetes].

TOFFLER, Alvin. *Powershift: as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, [1991?]. 613p.

A FLEXIBILIDADE CURRICULAR NA FORMAÇÃO DE GESTORES DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Claudio Omar Iahnke Nunes

O tema desta coletânea, *administração de unidades de informação*, é por si só emblemático do momento histórico atual, que emoldura o contexto que lhe empresta sentido e concretude. Fosse esta coletânea de ensaios escrita um quarto de século antes e outra seria a enunciação proposta pelos autores. Talvez se falasse ainda de *administração de bibliotecas* ou de *administração de centros de documentação*. Por contraste, num exercício prospectivo, daqui a outro quarto de século e tudo aquilo que se discute agora perderá atualidade, senão sentido e concretude. Esse fato caracteriza o cenário atual como cambiante e indefinido, encerrando desafios teóricos e práticos difíceis de serem equacionados, em especial para as instituições de ensino, à luz do papel social a elas reservado, no que respeita à formação de recursos humanos.

Antes mesmo do Conselho Nacional de Educação definir as diretrizes curriculares para os cursos de Biblioteconomia, que ocorreu em 2001 (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2001), a Associação Brasileira de Escolas de Biblioteconomia e Documentação (ABEBD), fundada em 1967, promovia intensos debates sobre os rumos da formação profissional na área. Assim, não será um despropósito inferir que a própria mudança de denominação da entidade congregadora das escolas da área, para Associação das Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação (ABECIN) – ocorrida em 2001, tenha decorrido dos consensos construídos durante aqueles debates.

No entanto, as mudanças na área não são tão recentes assim, sendo muito mais uma constante, desde seus primórdios. O que há de diferente na atual quadra, então? Parece que, basicamente, há a intensidade das mudanças e a redução dos ciclos de inovação e

obsolescência, com ênfase nas tecnologias apropriadas pela área, que atuam como fatores de indução de tais mudanças. São, portanto, fatores que podem ser caracterizados como “externos” os que preponderam, que atuam como desencadeadores de rupturas e estruturadores de novas formas de organização do conhecimento – o que é uma característica comum aos domínios disciplinares emergentes.

Os fenômenos em questão não afetam apenas a área de Biblioteconomia; são universais e a percepção que se tem da intensidade de seu impacto sobre a formação acadêmica na área, bem como sobre o exercício profissional, talvez guardem relação com o fato de que a institucionalização da área, em ambos os aspectos - intensidade e abreviação dos ciclos -, sendo recente é mais suscetível a tais impactos. Outras áreas, igualmente afetadas, por estarem mais estruturadas, mais consolidadas, tanto do ponto de vista teórico e metodológico, quanto institucional e profissional, tendem a resistir mais fortemente a tais impactos, num primeiro momento (por exemplo, no que diz respeito a certos modismos, atitudes de deslumbramento etc.), bem como a incorporar com “naturalidade e seletividade” as inovações efetivamente consistentes, fortalecendo seu *corpus* epistemológico. Por outro lado, em tais domínios, há um equilíbrio maior entre fatores externos e internos, não sendo rara a ocorrência de mudanças de orientação desencadeadas por rearranjos teórico-metodológicos desencadeados a partir do interior da comunidade científica em questão.

Neste texto, a reflexão que se faz não alcança a totalidade dessas manifestações, limitando-se ao escrutínio da questão da formação de gestores de unidades de informação no Brasil, enfocando o princípio da flexibilidade curricular. O exame, ainda que rápido e não exaustivo, da literatura sobre o ensino de Biblioteconomia no Brasil parece sugerir que as coisas se passam de maneira como apontado no esboço precedente.

1 – O DESENVOLVIMENTO DA BIBLIOTECONOMIA NO BRASIL

No alvorecer do século XX, a formação profissional na área de Biblioteconomia foi inaugurada no Brasil sob forte influência francesa, com a criação do primeiro curso de Biblioteconomia, pela Biblioteca Nacional. Qual era a característica distintiva do bibliotecário formado por aquele curso? A erudição, o preparo intelectual. Esse traço era coerente com o que se passava com o restante do aparelho cultural do Estado brasileiro, que recém começava a delinear seus contornos, por obra de intelectuais que haviam, majoritariamente, obtido sua formação em universidades européias, com destaque para as francesas. Como se

sabe, as universidades européias tinham na sólida erudição um de seus traços mais acentuados, o que foi replicado entre nós.

Esgotado o ciclo da República Velha, embora persistisse a influência francesa sobre a intelectualidade brasileira, outras influências encontraram espaço para se disseminar pelo país. Num contexto mais pluralizado, a partir de 1930, foram criados em São Paulo os primeiros cursos de Biblioteconomia, que materializaram uma primeira clivagem, pois imprimiram maior ênfase à assim chamada “formação técnica” – cujos traços reverberariam por décadas na Biblioteconomia brasileira. Os créditos dessa primeira mudança de orientação devem ser atribuídos à influência americana sobre a sociedade brasileira, que se inaugurou com o recuo da Europa, exaurida em seu poderio econômico e cultural pelas duas guerras mundiais. Tal influência, exercida sobre o conjunto da sociedade brasileira, só fez se ampliar ao longo deste segundo período.

Além dos cursos paulistas, sob a mesma orientação, foram criados outros cursos em diferentes estados do país. Em especial, merece destaque a criação, em 1954, do Instituto Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação (IBBD), entidade que, em 1976, se transformaria no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Dentre seus diferentes objetivos, de fomento ao desenvolvimento científico e técnico da área, inclusive de produtos e serviços, a instituição chamou para si a tarefa da capacitação de recursos humanos de alto nível, inserindo a área na gênese do processo de criação do sistema brasileiro de pós-graduação (IBICT, 2006).

Os cursos de graduação demandaram a capacitação de professores e a formação de um expressivo contingente de bibliotecários, constituindo um grupo profissional que encontrou ambiente propício para crescer em importância social e política. Que ambiente era este? O do crescimento acelerado do país no pós-guerra, com a estruturação da indústria de base, a expansão da infra-estrutura de energia, transportes e comunicações, a implementação da política de substituição de importações, a diversificação e modernização do setor de serviços, em resposta ao crescimento da malha urbana etc.

Para a área de Biblioteconomia, mais importante ainda foi a estruturação do aparelho científico-tecnológico do país, o que ocorreu a partir dos anos 1950. São marcos emblemáticos deste processo a constituição do Conselho Nacional de Pesquisas (atualmente, CNPq) e da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior (CAPES), sob os cuidados de quem, nas décadas seguintes, seria concebido e implantado o sistema nacional de pós-graduação e pesquisa (CONHEÇA O CNPq, 2006; HISTÓRICO, 2006).

Ora, desde logo, a Biblioteconomia foi inserida nesse contexto de iniciativas político-institucionais e de transformações sociais. A economia do país se modernizava a passos largos, demandando informação científica e técnica em escala crescente. Esses fatos indicam que, se a influência americana foi crescente até meados dos anos 1960, as transformações, para as quais contribuiu, dialeticamente, acabaram desencadeando na sociedade brasileira outra ordem de complexos movimentos tendentes a sofreá-la, inclusive no que diz respeito à formação de profissionais de nível superior. De uma orientação embrionária hegemônica emergiram movimentos divergentes, os quais viabilizariam, nas décadas seguintes, a formação de comunidades científicas plurais, senão mesmo antagônicas à forte influência americana.

Em termos objetivos, para o que interessa nesta reflexão, o robustecimento do aparelho cultural do Estado, notadamente com a multiplicação das instituições de ensino e pesquisa, concomitante à modernização do sistema econômico-produtivo, gerou uma demanda significativa por informação, o que abriu expressivos espaços no mercado de trabalho para os bibliotecários. O que foi crucial para a consolidação da profissão, demandando, a partir da década de 1970, a formação de recursos humanos em nível de pós-graduação, acompanhando o empuxo que alcançava a maioria dos demais domínios disciplinares – embora não com a mesma velocidade e intensidade.

O processo descrito anteriormente coincidiu parcialmente com o terceiro ciclo da evolução da Biblioteconomia no Brasil, marcado pela legalização do exercício profissional, ocorrida em 1962. Paradoxalmente, a profissão de bibliotecário foi incluída no rol das profissões liberais, mercê do fato de que a maioria dos profissionais formados fosse absorvida como empregados do Estado, distribuídos pela multiplicidade de vínculos empregatícios praticados pelos vários órgãos oficiais em todas as esferas e níveis da administração pública. A atuação de bacharéis em Biblioteconomia como profissionais liberais autônomos foi inexpressiva até meados da década de 1990, pelo menos, não produzindo impacto socioeconômico que deixasse traços registráveis nos indicadores especializados. Daí o paradoxo apontado.

Se o impacto da atuação do bibliotecário como profissional liberal teve que aguardar a chegada dos anos 90, parece que tal fato deve ser creditado à expansão do ensino de pós-graduação no país, no âmbito do qual se construiu em grande parte o arcabouço teórico-metodológico dessa ruptura. A diversidade de orientações, já mencionada, encontrou terreno fértil nos programas de pós-graduação,

contribuindo não apenas para imprimir rigor à formação, mas também para incorporar professores e pesquisadores oriundos de outros domínios disciplinares. Parece que a legalização do exercício profissional, se teve efeitos benéficos para a consolidação da profissão, o que é inegável em especial nas primeiras duas décadas de sua vigência, teve também um efeito indesejável: elevou a taxa de endogenia.

A expansão e consolidação dos programas de pós-graduação vêm corrigindo essa distorção, contribuindo decisivamente para assentar em bases transdisciplinares o referencial teórico-metodológico necessário à inserção da Biblioteconomia brasileira num novo contexto histórico, a partir dos anos 90, com a globalização. A transdisciplinaridade do objeto *informação* passou a encontrar correspondência no referencial teórico-metodológico, inaugurando como que uma boa circularidade, superando os limites anteriores.

Convém registrar que o país, nos últimos dezesseis anos, multiplicou por cinco sua exposição à economia global (exportações + importações, somando US\$ 53 em 1990 e uma estimativa de US\$ 244 em 2006), fenômeno que estendeu seus impactos sobre o conjunto da sociedade – e sobre os processos sociais nela em curso (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO, 2006). A formação de recursos humanos, como não poderia ser diferente, também foi afetada, inclusive na área da Biblioteconomia. Esse movimento se caracteriza pela alimentação mútua: ao mesmo tempo em que as inovações tecnológicas impactam os processos socioeconômicos e culturais, são por eles intensificadas, impulsionadas. Um dos resultados visíveis se manifesta quando se facilita ao cidadão comum acesso, inclusive em termos de preços, ao telefone e ao computador. Os cidadãos passam, então, a demandar informações numa quantidade e diversidade antes inimaginável, o que induz a que os produtores e fornecedores de informação aumentem suas escalas, desenvolvam novas tecnologias ainda mais poderosas e assim sucessivamente. Em resumo, materializam-se os efeitos da globalização – ressalve-se: no que tem de virtuoso e de nocivo.

Há autores que falam em *quebra de paradigmas* para referir-se a esse fenômeno quando ele alcança o território da Biblioteconomia (ver, entre outros, ABREU e CAMPELLO, 2006; e GUIMARÃES, 2003). Já não se tem *Biblioteconomia*; doravante, o que se tem é *Ciência da Informação*. Nesse sentido, os programas de pós-graduação foram pioneiros na mudança de denominação, logo seguidos por algumas escolas ou departamentos que trilharam o mesmo caminho.

Parece, no entanto, que a onda vem sendo sofreada em sua

intensidade por uma peculiaridade muito brasileira: a reserva de mercado, em especial no setor público, assegurada pela legislação vigente. Por exemplo, a inscrição num concurso público para bibliotecário só é aceita se cumpridas as exigências previstas em lei: o profissional precisa ser bacharel em Biblioteconomia e estar regularmente inscrito num conselho regional.

Ressalve-se que esta é uma característica da organização do mercado de trabalho no país – não se circunscrevendo, por conseguinte, à profissão de bibliotecário. Resta saber por quanto tempo tal resistência subsistirá a força das transformações, já que as leis podem ser mudadas.

Mas, em qual noção de quebra de paradigmas pensamos? Parece que tais *rupturas paradigmáticas* advêm mais das mudanças na esfera da *techné* e menos da *epistème*.

O antigo catálogo vem sendo substituído pela moderna base de dados, é certo. Mas, o que era o antigo catálogo? Ora, confeccionado com outra tecnologia (fichas, máquina de datilografia, fichário de aço), nada mais era do que uma *base de dados*, à antiga.

Os sistemas de classificação vêm sendo substituídos por tesouros e ontologias. Mas em que são assim tão diferentes os sistemas de classificação, se comparados a tesouros e ontologias? No uso da linguagem verbal em substituição às notações numérico-alfabéticas pode ser, mas não em seus fundamentos: a teoria da classificação – que, aliás, tem sido ignorada por alguns construtores de modernas ontologias, resultando em problemas na sua construção, já resolvidos de há muito pelos pesquisadores da teoria da classificação.

E o que dizer da mudança de foco, do acervo para o acesso? Sim, ela se verifica. Mas, será que o suposto privilégio do acervo em prejuízo do acesso, nos velhos tempos, decorria de um fundamento teórico (território da *epistème*) ou era uma consequência dos limites operacionais das técnicas disponíveis (território da *techné*)? Parece que todo o processamento técnico que se fazia então tinha como objetivo *assegurar a cada leitor o seu livro, poupando-lhe tempo*, como preconizava Ranganathan. Se isto não é acesso, então a área está a carecer urgentemente de pesquisa terminológica para esclarecer tais questões. Parece inequívoco que o acesso à informação é um objetivo estreitamente vinculado à emergência dos fundamentos políticos das sociedades democráticas modernas, do Renascimento em diante, pelo menos, e que vem sendo aprimorado à medida que as técnicas de processamento da informação – em todos seus estágios – o permitem.

Feita uma digressão, que não esgota as múltiplas dimensões da assim chamada quebra de paradigmas, enfatiza-se o cuidado para que

não se perca o eixo estruturante do corpo de conhecimentos que assegura existência real à Biblioteconomia (ou Ciência da Informação). É o velho e bom ciclo documentário, representado sinteticamente pela coleta, processamento e difusão de informações (poderia se acrescentar *apropriação* e *uso*, porém, parece a este autor, tais fazeres inscreverem-se na esfera de competência do usuário). Coleta, processamento e difusão de informações vêm sendo feitos já e sempre desde Nínive e Alexandria, sofrendo, ao longo da história, mudanças em função das inovações técnicas no âmbito dos sistemas de escrita, dos suportes, da reprodução, das instituições, enfim. Como apontam Villa Barajas e Alfonso Sánchez (2005, p. 15),

La función del bibliotecario será siempre la misma, cambian las formas, surgen nuevas herramientas para realizar sus funciones, recursos documentales en nuevos formatos y su interrelación con los usuarios será más activa y no dejará de realizar cursos regulares para la alfabetización informacional de ellos.

2 – BUSCA DE NOVAS COMPETÊNCIAS PARA O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO

Não há dúvidas de que as bibliotecas são instituições que, como tal, integram um tipo peculiar de *tecnologia social*, cujas transformações, ocorridas ao longo da história, guardam relações com as inovações técnicas. A profissão de bibliotecário estruturou-se no interior desse tipo singular de instituições, assumindo seu formato organizacional, acervos e serviços, características distintivas peculiares às diferentes sociedades nacionais.

A recuperação de tais concepções básicas é importante para que não se perca o rumo, para que não se desvirtue a essência do fazer biblioteconômico, encantando-se com as maravilhas das inovações técnicas atualmente em curso.

São maravilhosas, mas não são definitivas. Outras se sucederão. Assim como ocorreu com a passagem do rolo de pergaminho para o códice e do copista para o impressor, em que a técnica foi o fator preponderante a induzir aquelas mudanças, nos tempos atuais o fator preponderante é representado, grosso modo, pela junção de duas técnicas: do telefone com o computador. Essa compreensão é crucial em razão de que é basilar para a emergência de uma visão paradigmática efetivamente inovadora, capaz de incorporar tais mudanças e transmutá-las em instrumentos qualificadores do que-fazer profissional, qualquer que seja o rótulo que se adote: o tradicional

bibliotecário ou o promissor *profissional da informação*.

Esta pretendida qualificação, para ultrapassar o terreno das boas intenções, precisa materializar-se nos projetos político-pedagógicos e, por conseguinte, nos currículos dos cursos de graduação da área. Não é outra a posição de Neves (2002, p. 6), que afirma ter verificado

que o mercado exige do profissional da informação, novas competências para adaptação ao trabalho, portanto, às universidades fica a missão de desenvolver novas estratégias que permitam mudar os currículos, procurando adequar o programa docente com a demanda do mercado.

Esta é uma tarefa complexa, devido a que está cingida pelo marco legal vigente no território nacional, em razão do que sua consecução não pode descurar do que se passa com o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social contemporâneos. É precisamente esse aspecto que coloca a flexibilidade como um critério definidor central na construção dos projetos político-pedagógicos. A nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) acolheu amplamente esse princípio em seu artigo terceiro (BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996), assim como as diretrizes curriculares estabelecidas pelo CNE para a área de Biblioteconomia (BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara Superior de Educação, 2001). Impõe-se, por conseguinte, uma acurada compreensão do princípio da flexibilidade que pode ser tanto interna, visando permitir que o educando influa na definição de seu próprio perfil profissional, quanto externa, de modo a viabilizar a incorporação continuada de novos conhecimentos.

Ademais, incorporada ao projeto político-pedagógico, a flexibilidade reduz fortemente os custos, expressos em tempo e recursos financeiros e humanos, implicados pelas freqüentes alterações curriculares. Registre-se, nesse sentido, que uma alteração curricular, incluindo concepção, negociação entre os protagonistas, aprovação pelos colegiados superiores e efetiva implantação, consome entre seis e oito anos. Nesse intervalo de tempo, muitos conhecimentos tornam-se obsoletos, o que é um contra-senso, pois significa dispêndio de quantidades inestimáveis de energia e recursos por parte dos múltiplos protagonistas envolvidos: professores, estudantes, instituição formadora e mercado. E o que é mais frustrante: sem que se possa assegurar que o novo currículo resista por um intervalo de tempo razoável, que proporcione retorno ao investimento feito.

3 – O PRINCÍPIO DA FLEXIBILIDADE

O princípio da flexibilidade é ao mesmo tempo simples e complexo, exigindo criatividade em sua aplicação no processo de construção dos currículos. Flexibilidade é concebida como a aptidão de uma entidade ou processo para variadas coisas ou aplicações ou, ainda, como a facilidade de se manejar tal entidade ou processo. O currículo é duplamente uma entidade abstrata e um processo. Imprimir flexibilidade a um currículo significa, então, torná-lo uma entidade de manejo simples, facilmente adaptável de modo a dar conta de situações novas e imprevistas. Assim concebida, a flexibilidade opõe-se à rigidez característica das estruturas curriculares tradicionais, vigentes até o advento da nova LDB.

A aplicação efetiva do princípio da flexibilidade pode ser feita através de medidas tais como:

- adoção de ênfases;
- redução de pré-requisitos;
- ampliação do leque de disciplinas optativas;
- inclusão de disciplinas do tipo “tópicos especiais”;
- tematização de estágios;
- trabalho de conclusão de curso.

No conjunto, estas medidas podem propiciar a que o currículo alcance mais de 50% de flexibilidade, isto é, oportunize a que o educando possa influir efetivamente no perfil de sua formação profissional.

3.1 – Adoção de ênfases

A adoção de ênfases já é bastante utilizada no Brasil, em cursos de diferentes áreas, encontrando amparo nas diretrizes curriculares baixadas pelo CNE para a área de Biblioteconomia: “As IES poderão acentuar, nos projetos acadêmicos e na organização curricular, características do egresso que, sem prejuízo do patamar mínimo aqui considerado, componham perfis específicos” (BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara Superior de Educação, 2001, p. 2). Basicamente, o conjunto de disciplinas pode ser distribuído em três grandes grupos: a) disciplinas obrigatórias; b) disciplinas eletivas; c) disciplinas optativas.

No caso de cursos semestralizados, organizados pelo regime de créditos, as disciplinas obrigatórias – que constituem o *patamar mínimo* mencionado no parecer do CNE – concentram-se nos primeiros

semestres, reduzindo-se progressivamente sua quantidade à medida que o curso avança. Todos os educandos devem cursar as disciplinas obrigatórias.

As disciplinas eletivas, como sua denominação sugere, são aquelas que dão materialidade à ênfase escolhida pelo educando. Ao escolher uma ênfase, automaticamente, o educando escolhe um conjunto de disciplinas eletivas, as quais, para ele, passam a ter o caráter de obrigatoriedade. Outro educando, que tenha escolhido uma ênfase, cursará, como obrigatórias, outro conjunto de disciplinas eletivas. Portanto, nesta clivagem, o princípio da flexibilidade assegura ao educando um primeiro movimento voltado à construção de seu próprio perfil profissional. Quem define os critérios para da decisão é o próprio educando, cabendo à instituição manter-se sintonizada com as tendências sócio-culturais, econômicas e tecnológicas, com a finalidade de atualizar, modificar ou substituir ênfases; isso é feito mediante a proposição de novas disciplinas, sem que se faça necessária uma reforma curricular completa – com todas suas implicações, especialmente de tempo, haja vista que, num curso de quatro anos de duração, uma alteração curricular demanda pelo menos seis anos para se completar. Evidentemente, durante um intervalo de tempo desta magnitude, muito do que se concebeu no início do processo estará obsoleto antes de sua finalização. O princípio da flexibilidade parece ser um mecanismo adequado para evitar este tipo de desperdício de energias institucionais e pessoais.

3.2 – Ampliação das disciplinas optativas, redução de pré-requisitos e inclusão de disciplinas do tipo “tópicos especiais”

Inversamente ao que ocorre com as disciplinas obrigatórias, a quantidade de disciplinas eletivas – que materializam as ênfases –, é inicialmente pequena, ampliando-se progressivamente e concentrando-se do meio para o final do curso.

As disciplinas optativas devem ser vinculadas às respectivas ênfases, constituindo com as disciplinas eletivas, o bloco estruturador do perfil profissional do educando. Assim como ocorre com as disciplinas eletivas, também as optativas devem ser distribuídas em quantidade progressiva crescente, do início para o final do curso. Embora se deva prever uma quantidade mínima de créditos em disciplinas optativas, o que é uma prática usual, a inovação consiste em efetivamente oferecer um rol de disciplinas optativas coerente com cada uma das ênfases, em quantidade suficiente que proporcione escolhas efetivas, isto é, numa proporção próxima a dois por um, pelo menos: para cada disciplina

optativa a ser cursada duas precisam ser oferecidas. A prática usual é a de disciplinas “optatórias”, isto é, disciplinas que são optativas na forma e obrigatórias de fato, havendo escassa margem de escolha. A aplicação efetiva do princípio da flexibilidade deve eliminar esse tipo de distorção.

Ainda com relação às disciplinas optativas, é importante que o princípio da flexibilidade seja trazido para dentro, isto é, para as ementas. Isto pode ser feito mediante a criação de um conjunto de disciplinas optativas do tipo “tópicos especiais”. Tipicamente, em cada ênfase, identificam-se os temas nucleares e, para cada um deles, cria-se uma disciplina optativa desse tipo. Por exemplo, pode-se criar uma disciplina denominada “Tópicos especiais em empreendedorismo e Ciência da Informação”, que teria como ementa o “estudo de temas emergentes relacionados ao empreendedorismo no âmbito do exercício do profissional da informação”. Assim concebida, a ementa permite que a disciplina incorpore, por iniciativa do professor, em diálogo com a coordenação do curso, orientador de turma e educandos, conteúdos novos de um semestre para outro, prescindindo de quaisquer trâmites burocráticos.

A redução da quantidade de pré-requisitos, um dos traços indelévels dos currículos anteriores à nova LDB, embora não conste explicitamente das diretrizes curriculares, é uma medida que converge com o princípio da flexibilidade. Nesse sentido, devem ser mantidos apenas os pré-requisitos efetivamente indispensáveis, modelando-se a seqüência de disciplinas, de modo a que a concatenação dos conteúdos funcione por si só como um mecanismo ordenador. Para que a redução de pré-requisitos seja profícua, é imprescindível uma boa comunicação entre educandos e coordenação do curso. Como fazê-lo?

Do ponto de vista prático, isto pode ser atingido mediante a criação da figura do orientador de turma (ou tutor), que qualifica a necessária interlocução entre comissão de curso e educandos. O orientador de turma deve ser designado dentre os professores efetivos do curso quando do ingresso da turma, acompanhando cada um de seus integrantes até a conclusão do curso, cabendo-lhe o papel de conselheiro pedagógico, apontando aos educandos alternativas de perfil profissional, relacionando-as com as ênfases, disciplinas eletivas, disciplinas optativas, estágios curriculares, atividades complementares, prática profissional e trabalho de conclusão de curso. Além desse papel pedagógico, os orientadores de turmas serão interlocutores qualificados da coordenação do curso no processo de avaliação e de permanente atualização do projeto político-pedagógico.

3.3 – Tematização dos estágios curriculares

A tematização de estágios curriculares é uma medida que também favorece o princípio da flexibilidade. Em geral, tais estágios são concebidos como a oportunidade que o curso oferece ao educando para que exercite os conhecimentos teóricos adquiridos, sendo realizados individualmente, no último semestre do curso, sob orientação, numa unidade de informação, durante um intervalo pré-determinado de horas – por exemplo, duzentos e setenta horas. O educando propõe um plano de estágio e o executa; concluído, elabora seu relatório, que é examinado pelo orientador e, eventualmente, submetido a uma banca.

A imbricação entre teoria e prática, embora pretendida, resulta prejudicada, no mínimo, pela distância temporal entre a realização das disciplinas e dos estágios. Já a tematização dos estágios curriculares promove a aproximação entre teoria e prática. Dessa forma, não haveria mais um estágio, mas vários, de acordo com as ênfases e respectivos núcleos temáticos de interesse dos educandos. Com duração menor – por exemplo, de trinta horas –, e distribuídos ao longo do curso, à medida mesmo que as disciplinas cujas ementas guardem vínculo com os temas dos estágios vão sendo realizadas, tais estágios proporcionariam um exercício teórico-prático mais efetivo.

Tipicamente, poderiam ser oferecidos três estágios vinculados aos temas nucleares da formação de gestores de unidades da informação: processamento técnico da informação; produção, acesso e uso da informação; e gestão de unidades de informação.

A efetiva aplicação do princípio da flexibilidade aos estágios temáticos implicaria outra inovação: não seriam mais individuais e sim coletivos, em pequenos grupos, de no máximo dez educandos. Esta medida, a exemplo do que ocorre em cursos como Medicina, viabilizaria a execução dos estágios em situações reais, durante as quais o educando assiste à execução de determinado procedimento e, logo a seguir, executa-o total ou parcialmente. Realiza-se, assim, um primeiro movimento de imbricação entre teoria e prática, de maneira flexível, haja vista que, em distintas unidades de informação, singulares serão as situações práticas experimentadas. Ademais, na modalidade coletiva, dúvidas, questionamentos e outros aspectos podem ser compartilhados entre educandos, orientadores, profissionais e usuários.

Um segundo movimento de imbricação entre teoria e prática no âmbito dos estágios curriculares pode realizar-se individualmente, quando cada educando escolhe uma unidade de informação e um orientador. Feita a escolha, o educando propõe um plano de estágio curricular profissionalizante, que pode abranger a totalidade ou parte da

estrutura organizacional da unidade escolhida e seus serviços. A elaboração desse plano poderia ser feita no penúltimo semestre do curso e, após sua aprovação, a execução do estágio e seu respectivo relatório se dariam no último semestre. A duração dessa segunda modalidade de estágios poderia abranger entre duzentos e quarenta e trezentas horas, incluindo plano e execução do estágio. Completa-se assim a aplicação efetiva do princípio da flexibilidade aos estágios curriculares.

3.4 – Trabalho de conclusão de curso

O derradeiro espaço, mas não o menos importante, de efetivação do princípio da flexibilidade, é representado pelo trabalho de conclusão de curso. Cursadas as disciplinas e realizados os estágios, o educando está preparado para exercitar sua autonomia intelectual. Mesmo que se considere que nem todos os educandos tenham vocação para as atividades de pesquisa, é indispensável que o curso inclua em seu currículo disciplinas que lhes proporcionem a preparação básica para isso. Considerando que investigação científica e informação são indissociáveis, mesmo que o educando não escolha a carreira acadêmica, ao cursar disciplinas que contemplem a pesquisa, o futuro profissional da informação estará melhor capacitado para atuar como interlocutor junto aos pesquisadores. Essa capacitação será ainda mais efetiva para aqueles educandos que escolherem a carreira acadêmica.

No contexto brasileiro, o educando depara-se com duas alternativas: o caminho do exercício profissional propriamente dito e o da pesquisa. Não há impedimento de que ambos os caminhos sejam trilhados concomitantemente, mas o que se verifica é que esta *divisão social do trabalho* no âmbito da profissão se acentua cada vez mais, contribuindo para consolidar a contribuição do pensamento biblioteconômico brasileiro no contexto mundial. Um trabalho de conclusão de curso de caráter mais teórico-metodológico antecipa a inserção do educando no mundo da investigação científica, abrindo-lhe caminhos para um curso de pós-graduação *stricto sensu*.

Evidentemente, antes da escolha do orientador, os caminhos apontados neste texto sugerem que cabe ao tutor de turma identificar os educandos com vocação para a pesquisa, estimulando-os a que cursem disciplinas compatíveis com a vocação e que participem de atividades de iniciação científica (participação em congressos, bolsas de iniciação científica, apresentação de trabalhos, integração a um grupo de pesquisa etc.).

Tais iniciativas podem ser desencadeadas durante a realização

da disciplina ou disciplinas em que se trabalhem os conteúdos relacionados à investigação científica, e intensificadas nos semestres seguintes, de maneira a que, quando chegar o momento de o educando elaborar seu projeto de conclusão de curso, ele tenha alcançado suficiente solidez teórica e metodológica para fazê-lo de maneira consistente, discernindo claramente o que é um trabalho de conclusão de curso de caráter profissional de outro que tenha caráter científico.

4 – UMA NOVA DINÂMICA PARA O ENSINO DE BIBLIOTECOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

As idéias discutidas neste texto focalizaram a formação de gestores de unidades de informação, apontando a noção de flexibilidade curricular como fundamental para fazer frente ao momento de mudanças continuadas no ambiente socioeconômico e tecnológico. Assumi-se, como pressuposto, que tal processo é irreversível e tende a se acelerar, reduzindo a cada *giro* o interregno entre inovação e obsolescência. Isso produz impactos impossíveis de serem suportados indefinidamente pelas instituições formadoras de recursos humanos, impondo-lhes, em decorrência, o desafio de construir estruturas curriculares flexíveis, dotadas de dispositivos de adaptação que lhes assegurem uma *permanência na mudança*. O que se tem em vista com tal proposição é a idéia de que seja possível compatibilizar economia de energias institucionais – seus recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais – com o dinamismo próprio desse novo momento histórico.

O marco regulatório, representado pela LDB e pelas Diretrizes Curriculares, claramente sinaliza a orientação. Diferentemente do que ocorreu nos momentos históricos anteriores, brevemente discutidos, o *norte* é difuso. Sua definição foi entregue aos próprios sujeitos do processo de formação, isto é, às instituições de ensino, à Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB), às entidades de classe, às agências de fomento e aos estudantes. A discussão do papel que vem sendo exercido – ou, que *poderá* ser exercido – pelos últimos agentes do processo, propositadamente não foi objeto de discussão neste texto. Há escassez de fontes bibliográficas e documentais que ajudem a esclarecer a questão.

Parece que a abertura do sistema gera um nível de estresse que pode ensejar dificuldades de compreensão do processo. Acrescente-se o fato de que os sujeitos não podem mais examiná-lo com a segurança proporcionada pela distância temporal e tem-se um

quadro completamente distinto daquele que caracterizou os primeiros momentos de formação de profissionais bibliotecários no país, durante o século XX. Agora, no século XXI, a abertura do sistema substituiu a rigidez dos currículos mínimos pela flexibilidade curricular. A cada domínio profissional-disciplinar, a cada comunidade acadêmico-científica, a cada instituição, a todos enfim, cabe a tarefa intransferível de conceber e construir os modelos curriculares que serão implementados. Não se trata mais de observar um rol de disciplinas, mas de compartilhar uma *visão de mundo*.

Eis o desafio central. Neste texto, tal visão de mundo, à luz do papel social que a Biblioteconomia – doravante Ciência da Informação? – vem exercendo na sociedade brasileira, é representado pelas transformações na técnica, isto é, no conjunto de conhecimentos práticos que são apropriados pela Biblioteconomia para capacitar os profissionais que forma, preparando-os para exercer os papéis sociais e profissionais *negociados* com os demais atores sociais, no âmbito da sociedade (processos sociais e culturais) e do mercado (processos econômicos).

REFERÊNCIAS

ABREU, Vera Lúcia Furst Gonçalves; CAMPELLO, Bernardete Santos. Graduação em Biblioteconomia: a formação do profissional da informação para o século XXI. *Perspectivas em Ciências da Informação*, Belo Horizonte, v. 5., n. especial, p. 93-103, jan./jun. 2006.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Lei nº 9.394, de dezembro de 1996. 2. ed. Brasília: 2001.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara Superior de Educação. *Parecer CNE/CES 492/2001*: Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Comunicação Social, Ciências Sociais, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia. Brasília: 2001.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara Superior de Educação. *CNE/CES 1363/2001*: Retificação do Parecer CNE/CES 492/2001, que trata da aprovação das Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Comunicação Social, Ciências Sociais, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia. Brasília: 2001.

CONHEÇA O CNPq. [site] Disponível em: http://memoria.cnpq.br/sobrecnpq/index_novo.htm. Acessado em 25 jul. 2006.

GUIMARAES, José Augusto Chaves. Moderno profissional informação. *Transinformação*, Campinas, v. 15, n. 2, p. 149-63, 2003.

HISTÓRICO. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. [site] Disponível em: <http://www.capes.gov.br/capes/portal/conteudo/10/historico.htm>. Acessado em 25 jul. 2006.

IBICT - Breve histórico [site] Disponível em: <http://www.ibict.br/secao.php?cat=Histórico>. Acessado em 25 jul. 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO. [site] *Evolução do comércio exterior: 1950 a 2006*. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/evoComExterior.php>. Acessado em 25 jul. 2006.

NEVES, Elisabete da Cruz. Novas perspectivas de atuação aos Profissionais da Informação. In: _____. *Profissional da informação: habilidades e competências na Era do Conhecimento*. Campinas: PPG: Ciência da Informação: PUCAMP, 2002. (Dissertação de Mestrado) Disponível em: http://www.usp.br/sibi/boletim_inter/vol_8_num_6/Elisabete.doc. Acessado em: 14 jun. 2006.

RODRIGUES, Mara Eliane Fonseca. A pesquisa como estratégia pedagógica para a competência profissional. ENCUESTRO DE DIRECTORES DE LAS ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGÍA DEL MERCOSUR, 3.; [Encuentro] de Docentes de las Escuelas de Bibliotecología del MERCOSUR. *Anales ... Congreso Info*, La Habana, Cuba, 1998. 2. p. 41-44.

VILLA BARAJAS, Herminia; ALFONSO SÁNCHEZ, Ileana R. Biblioteca híbrida: el bibliotecario en medio del tránsito de lo tradicional a lo moderno. *ACIMED*, v.13, n.2, Ciudad de La Habana, mar.-abr. 2005.

A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

**Ana Beatriz de Azevedo Hernampérez
Ursula Blattmann**

As bibliotecas contribuem diretamente para a melhoria da qualidade do ambiente de ensino e pesquisa nas instituições, sejam elas voltadas ao desenvolvimento de produtos e serviços para atender o mercado (economia) ou para promovê-la e facilitar a educação e a cultura da sociedade em geral. Afetam positivamente a educação ao marcarem sua presença, e, no ensino superior no Brasil, são constante alvo para credenciamento da instituição, autorização de curso, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos superiores.

Dessa maneira, destaca-se também o papel do bibliotecário que nela atua, merecendo a atenção da administração da unidade educacional e buscando a formação continuada por meio de cursos, palestras e outros eventos, bem como o conhecimento da legislação e os passos práticos para facilitar a administração de bibliotecas no ensino superior.

1 – A BIBLIOTECA E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O tema de bibliotecas no ensino superior é tratado por evento específico na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (bienal), e entre os autores preocupados com a legislação pertinente ao processo de avaliação estão Barcelos e Gomes (2004), Blattmann e Cipriano (2005), Klaes (2002), Lima (2002), e Lubisco (2002). Com a ampliação da oferta de Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, o Ministério da Educação (MEC), a partir de 2002, passou a verificar *in loco* as condições institucionais para o credenciamento de instituições não-

universitárias, avaliando os cursos e autorizando ou não a criação ou continuação dos mesmos.

Nas IES, o bibliotecário é contratado algumas vezes apenas em função da exigência do MEC e não por suas outras competências e habilidades profissionais. Isso se dá em função do desconhecimento das capacidades desse profissional.

A biblioteca ocupa nas avaliações do MEC o requisito de maior peso das instituições, conforme Portaria n. 563, de 21 de fevereiro de 2006.

2 – LEGISLAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: BIBLIOTECA

Com a expansão do ensino superior no Brasil, o MEC necessitava garantir ensino de qualidade por meio de mecanismos de avaliação institucional.

Antes da década de 1990, a avaliação do MEC, em uma instituição de ensino superior era somente feita em locais que ofereciam programas de pesquisa e/ou pós-graduação. E como as instituições particulares ofereciam somente o curso de graduação, não passavam pela avaliação.

No começo da década de 1990, o Sistema Nacional de Auto-avaliação foi criado pelo MEC, intitulado Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Tratava-se de uma avaliação voluntária, que a própria instituição desenvolvia.

A partir de 1995, as IES no Brasil passaram por avaliação com critérios e padrões estabelecidos pelo MEC para o seu funcionamento. Tais critérios tinham como finalidade estabelecer padrões de qualidade oferecida à sociedade.

Depois da criação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) – *Lei n. 9.394*, de 20 de dezembro de 1996 –, que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional, a educação brasileira passou por diversas alterações.

De acordo com o artigo 43 desta Lei, a educação superior tem por finalidade:

- I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; [...]
- [...] III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e

técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; [...]

Para melhor funcionamento das instituições superiores, a LDB vinculou avaliações periódicas para credenciar ou suspender o funcionamento até que se regularize a situação. Conforme:

[...] Art. 46. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.

§ 1º Após um prazo para saneamento de deficiências eventualmente identificadas pela avaliação a que se refere este artigo, haverá reavaliação, que poderá resultar, conforme o caso, em desativação de cursos e habilitações, em intervenção na instituição, em suspensão temporária de prerrogativas da autonomia, ou em descredenciamento.

Para o cumprimento da LDB, o MEC passou a avaliar constantemente os cursos de graduação. Com isso, a responsabilidade pela organização e execução da avaliação foi transferida do âmbito da Secretaria de Educação Superior (SESu), no ano de 2001, criado pelo decreto n. 3.860 (BRASIL, 2001) passando à responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). A implementação desse processo desencadeou um instrumento próprio de avaliação pela comissão de especialistas de ensino por área e aplicado *in loco* por comissões de avaliação nomeadas periodicamente pelo MEC. Portanto, desde 1990, o processo de avaliação passou por diversas modificações, que pretendem chegar a um padrão de qualidade no ensino superior do Brasil e fazer com que as IES tenham uma preocupação contínua na busca da qualidade no processo de ensino e aprendizado.

O INEP, conforme o decreto n. 5.773 (BRASIL, 2006), na verificação *in loco*, irá avaliar as três dimensões: o *corpo docente*, a *organização didático-pedagógica* e as *instalações da instituição*, concedendo conceitos e classificações a cada dimensão, segundo o desempenho do curso e sua posição em relação aos demais cursos da área.

A dimensão *Instalações* se divide em três categorias de análise: instalações gerais; *biblioteca*; instalações e laboratórios específicos. Cada uma dessas categorias terá os indicadores de aspectos quantitativos e qualitativos para que a comissão verificadora faça a avaliação.

A categoria de análise *biblioteca* se subdivide em espaço físico, acervo e serviços.

Não basta apenas autorizar os cursos das IES; se faz necessário investimento para avaliar continuamente o processo e implementar melhorias dos serviços e processos. Apesar da lei existir, há lacunas nas autorizações e nos reconhecimentos de cursos superiores e no próprio credenciamento das IES. As lacunas são percebidas no decorrer do processo de avaliação, quando determinados indicadores não estejam contemplados. Assim, o MEC edita portarias ou decretos para melhorar os critérios de avaliação.

Com a contínua busca pela qualidade, o MEC criou em 14 de abril de 2004, o *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior* (SINAES), por meio da Lei n. 10.861. Esse novo sistema tem por objetivo assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.

A mesma lei fomenta a melhoria da qualidade da educação superior conforme os princípios fundamentais do SINAES, ou seja:

- responsabilidade social com a qualidade da educação superior;
- reconhecimento da diversidade do sistema;
- respeito à identidade, à missão e à história das instituições;
- globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada; e
- continuidade do processo avaliativo.

Esse novo sistema visa à transparência da IES, fazendo com que todas as informações sejam claras para que a sociedade as conheça.

Com a busca constante para obter uma avaliação de excelência foi criado o Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, que

Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Foram revogadas conforme o Art. 79. os Decretos nº 1.845, de 28 de março de 1996 , 3.860, de 9 de julho de 2001, 3.864, de 11 de julho de 2001, 3.908, de 4 de setembro de 2001, e 5.225, de 1º de outubro de 2004.

Este decreto agrupou os diversos documentos e, assim, facilitou o direcionamento para o processo de credenciamento,

recredenciamento da instituição e autorização e reconhecimento de cursos superiores.

3 – ETAPAS DO PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO DO MEC

As mudanças e transformações ocorridas no sistema de avaliação das IES no decorrer destes anos tornaram o bibliotecário o profissional indispensável ao processo, devido aos aspectos qualitativos na avaliação e à respectiva autorização, no reconhecimento e na revalidação dos cursos pelas comissões do MEC. Dessa maneira, torna-se imprescindível o acompanhamento pelo bibliotecário das atualizações do conjunto de leis, decretos e portarias, necessárias para o(s) processo(s) de credenciamento da instituição, autorização de curso, reconhecimento de curso, renovação de reconhecimento e renovação do credenciamento nas IES.

A autorização do curso é o procedimento que permite a uma instituição de ensino superior criar e iniciar a implantação de um curso de graduação, seqüencial ou tecnológico. Para isso, a instituição deverá apresentar:

- a) Projeto Político-Pedagógico do curso;
- b) Estrutura curricular e as ementas das disciplinas a serem oferecidas;
- c) Bibliografia a ser utilizada e obtida; e,
- d) Plano de investimento e a viabilidade financeira da instituição.

O reconhecimento é o procedimento formal do Conselho Nacional de Educação, homologado pelo Ministro da Educação, concedendo a um curso validade e fé pública de caráter temporário para que esse curso possa emitir diplomas com validade nacional.

Nas exigências do MEC para autorização e reconhecimento de cursos superiores, existem diferenças. No aspecto da autorização, inexistente a obrigação de ter realizado investimentos totalmente necessários para atendimento do curso solicitado. As instituições deveriam apresentar as salas de aula, laboratórios, informatização e acervo da biblioteca para o atendimento dos cursos e os projetos de instalações do curso com o respectivo cronograma de investimentos das instalações físicas que precisam ser providenciadas, os livros que necessitam ser comprados e os equipamentos para os laboratórios. Ao iniciar o curso, a instituição deve ter condições básicas para assegurar que todas as exigências sejam preenchidas antes do reconhecimento do curso.

Na figura 1, pode-se observar o fluxograma da seleção da bibliografia dos cursos visando ao reconhecimento. No sentido de transcorrer tudo conforme o previsto, é necessário que o bibliotecário conheça as áreas de especialização da instituição, converse constantemente com o coordenador para a verificação das bibliografias utilizadas no curso e possíveis substituições, com autorização do coordenador, no caso de edições esgotadas, e não deixar para última hora a verificação das condições da biblioteca. Para tanto, é importante apresentar à instituição um relatório com as condições da biblioteca quanto ao curso avaliado, descrevendo as condições da biblioteca no referente ao espaço físico (1m² para cada três alunos) com salas de estudo em grupo e individual, equipamento, equipe de trabalho, serviços e produtos oferecidos (catalogação, informação ao usuário, informatização, sistema de recuperação de informações, internet, empréstimo, recursos audiovisuais entre outros), acesso a portadores de necessidades especiais, quantidade e qualidade do acervo suficiente para atender os alunos, por exemplo, o título básico (obrigatório da disciplina e ao curso) sendo um exemplar para cada dez alunos mais um de reserva, e complementar, ou seja, livros de apoio para a disciplina com dois ou três exemplares. Esses dados irão ajudar para que sejam tomadas as providências necessárias para adequar a biblioteca aos padrões do MEC, antes da chegada da comissão de verificação.

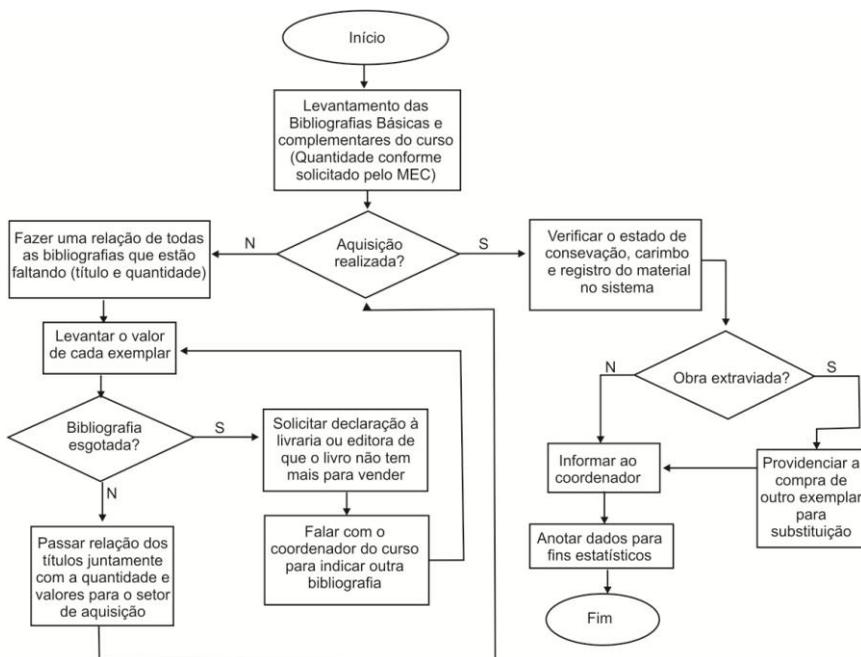


FIGURA 1 – Fluxograma : Bibliografia para Reconhecimento do Curso
 Fonte: Hernampérez (2006, p. 19)

Para as instituições criarem e iniciarem a implantação de cursos superiores, deverão solicitar autorização ao MEC, que, após verificação *in loco*, irá enquadrar o curso como *autorizado* ou *não autorizado*, conforme relatório final do SESu/MEC.

Após autorização do MEC, a instituição passará, no decorrer do curso, pelo reconhecimento e/ou renovação do reconhecimento (realizado a cada cinco anos), procedimento formal do Conselho Nacional de Educação, homologado pelo Ministério da Educação, concedendo a um curso validade e fé pública de caráter temporário para que ele possa emitir diplomas com validade nacional, com exceção de alguns cursos que necessitam de manifestações dos respectivos conselhos ou ordens, como Direito, Medicina, Odontologia e Psicologia.

4 – INDICADORES DE QUALIDADE DO MEC

Os indicadores de qualidade exigidos pelo MEC, para a autorização e reconhecimento de cursos superiores nas IES são as

rotinas de uma biblioteca. Nessas rotinas, a administração de recursos financeiros e humanos é de responsabilidade gerencial do bibliotecário.

No procedimento para cada processo de avaliação de determinado curso pelo MEC, há um conjunto de recomendações ou exigências que devem orientar os gestores da instituição avaliada, conforme o projeto político-pedagógico do curso, mais especificamente:

espaço físico da biblioteca;

acervo/livros (adequação dos títulos à organização curricular do curso e suficiência do número de exemplares à demanda real em um mesmo período letivo);

serviços de reprografia, catalogação, informação ao usuário, informatização, sistema de recuperação de informações, internet, empréstimo, recursos audiovisuais e outros;

horário de funcionamento;

mecanismo e periodicidade de atualização do acervo; e

recursos humanos.

Para auxiliar no planejamento do bibliotecário, existe o *Manual de Verificação in loco das condições institucionais* (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2002). A utilização deste manual, disponível no portal do MEC, juntamente com o projeto político-pedagógico do curso sujeito do processo de avaliação, poderá auxiliar em todos os aspectos na preparação da biblioteca para as comissões verificadoras. No manual, mais especificamente na categoria de análise da biblioteca, são indicadas as classes que serão analisadas, porém não é informado o peso atribuído a cada uma delas.

Para dar sentido à avaliação, o planejamento institucional não deve ser autônomo e sim uma parceria entre bibliotecário e coordenação de ensino. Essa parceria se faz necessária, pois ele é o administrador da biblioteca, sendo a pessoa mais indicada no processo para aplicar e fornecer informações na avaliação do MEC.

De acordo com Lubisco (2002, p. 2),

Esta condição impõe que o planejamento de sua gestão esteja não só alinhado, mas totalmente integrado ao planejamento global da universidade. Com isto se quer frisar que o cumprimento dos objetivos, finalidades e missão de uma universidade dependem da parcela de contribuição que compete à biblioteca, da mesma forma que o cumprimento dos objetivos da biblioteca depende do seu nível de participação no planejamento da instituição.

A parceria com o bibliotecário valoriza o profissional na instituição e a comunidade educacional poderá tirar melhor proveito de

suas competências e habilidades, seja na administração da biblioteca ou na promoção de serviços e desenvolvimento de produtos. Conforme a exposição de Lima (2002, p. 11),

O desenvolvimento de um planejamento participativo garante maior eficiência ao processo decisório, estimula o envolvimento do nível gerencial, facilita a integração de informações, possibilita a formação de um espírito de equipe, permite coordenação de esforços e estimula a produção de idéias. Além disso, o processo de planejar age como um catalisador de mudanças na organização.

Diante da afirmação acima, cabe salientar que a biblioteca é um setor de suma importância na avaliação do MEC: conforme a Portaria n. 563 do MEC, ela representa 50% na categoria de instalações físicas. Sua importância dá sustentação ao ensino-aprendizado na instituição.

Concorda-se com Lima (2002, p. 2), quando expõe:

Aliando os conhecimentos modernos administrativos com as práticas biblioteconômicas podemos observar um grande avanço no que tange à qualidade da Biblioteca Universitária. Uma vez que bem utilizadas, dentro de um planejamento preciso a avaliação do MEC não passará de uma visita corriqueira que contribui para o reconhecimento e crescimento da instituição.

Para tornar isso possível, os bibliotecários, além de acompanhar junto ao MEC todo o processo necessário para aplicação dos indicadores de qualidade, precisam desenvolver práticas modernas de gestão, inclusive utilizando técnicas e tecnologias coerentes com a dinâmica do processo administrativo. Certamente, o MEC tornou-se um mecanismo de melhoria na gestão das bibliotecas de instituições educacionais, principalmente no ensino superior, o que deveria ser um modelo para a melhoria da qualidade também nas demais modalidades de ensino.

Ao analisar os indicadores utilizados pela comissão de avaliadores, mencionados nas orientações do Manual do MEC (BRASIL, 2004) e as sugestões levantadas por Hernampérez (2006) pode-se mencionar especificamente:

Espaço físico:

- situação de armazenagem do acervo;
- estado de preservação do acervo;
- acesso ao acervo (áreas reservadas para consultas e estudo individual de professores e alunos e para consulta à biblioteca local e remota, bem como instalação elétrica para uso de computadores do próprio usuário);

- condições de acesso das instalações físicas e acervo pelos usuários portadores de necessidades especiais.

Acervo:

- a) quantidade de livros, verificando o número médio de exemplares por disciplina e a totalidade do material bibliográfico relacionado na IES, devidamente cadastrado e à disposição do usuário;
- b) política de aquisição;
- c) verificação se a bibliografia básica (livros, periódicos técnicos e científicos, obras clássicas e obras de referência, vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas) encontra-se à disposição dos usuários, conforme proposta pedagógica do curso;
- d) verificação da bibliografia complementar, conforme proposta pedagógica do curso;
- e) verificação da circulação do acervo, por meio de relatórios de empréstimo e do estado de conservação dos materiais;
- f) verificação das condições de acesso à biblioteca e aos materiais, pelos usuários portadores de necessidades especiais;
- g) análise das coleções de periódicos, fundada na sua relação com as disciplinas oferecidas e a bibliografia sugerida dos cursos;
- h) regulamento da biblioteca;
- i) tratamento técnico do acervo (catalogação e classificação);
- j) informatização do acervo; e,
- k) comprovação da documentação de assinaturas de periódicos (cópia da nota fiscal e/ou comprovante de assinatura).

Serviços oferecidos aos usuários:

- a) treinamento e capacitação do usuário na utilização dos recursos da biblioteca;
- b) cadastramento de usuários;
- c) empréstimos (domiciliar e entre bibliotecas);
- d) renovação de empréstimo;
- e) divulgação de novas aquisições;
- f) disponibilidade de computadores com acesso à internet para pesquisa;
- g) orientação de normalização; e,
- h) assistência a portadores de necessidades especiais.

Após verificação, a comissão do MEC poderá considerar os seguintes critérios (indicativos) para avaliação:

- a) existência de livros em quantidade suficiente para atender aos alunos, conforme a proposta pedagógica do curso;
- b) disponibilidade de periódicos/revistas/outras de bom nível para a proposta pedagógica;
- c) política de aquisição e desenvolvimento do acervo;
- d) horário de funcionamento, forma de acesso e empréstimo;
- e) serviços: reprografia e infra-estrutura para recuperação de informações (base de dados, Internet entre outros);
- f) área física para trabalho em grupo, individual e planos de expansão, iluminação e ventilação adequada;
- g) informatização do acervo e redes de acesso à informação oferecidas aos usuários da biblioteca;
- h) gestão de pessoas, que compreende todos os demais que fazem parte da biblioteca; e,
- i) recursos humanos com pessoal especializado (bibliotecários e outros) observar a documentação do pessoal técnico e de apoio (cópia do contrato – somente para os estagiários), *curriculum vitae* e cópia dos certificados de cursos conforme o *curriculum*.

Cabe salientar a importância de dados e informações por meio de estatísticas na gestão da biblioteca para facilitar a objetividade e obtenção de indicadores de diferentes setores. Na figura abaixo está um exemplo de como obter diferentes estatísticas da biblioteca.

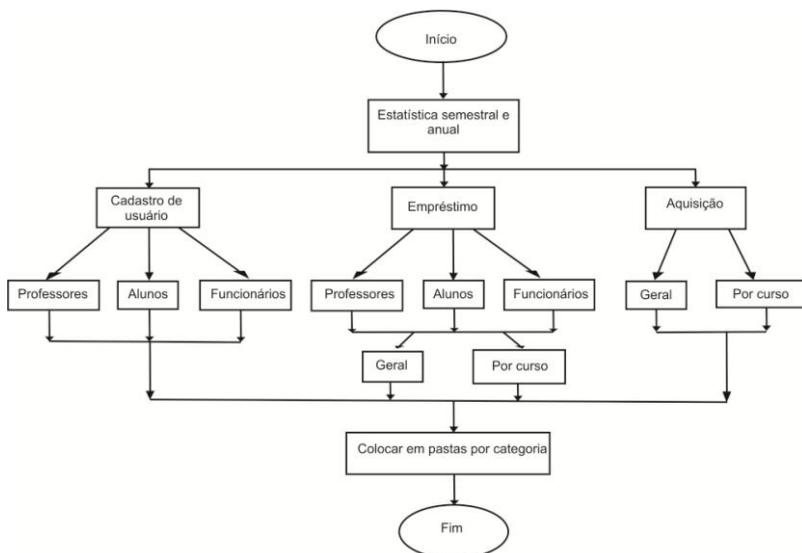


FIGURA 2 – Fluxograma de Estatísticas
 FONTE: Hernampérez (2006, p. 27)

5 – REFLEXÕES E TENDÊNCIAS

A importância do processo de avaliação em bibliotecas do ensino superior no Brasil possibilita a melhoria contínua de produtos e serviços de informação para atender adequadamente a comunidade.

A adoção de critérios de avaliação claramente estabelecidos pelos órgãos representativos de autorização, credenciamento e renovação do credenciamento do ensino superior facilita ao bibliotecário o planejamento, a organização e execução dos processos de gestão, ou seja, das atividades e tarefas da biblioteca em prol da melhoria do processo de aprendizagem e ensino na instituição.

Quanto maior a familiaridade do bibliotecário com os processos de avaliação, de implementação de melhorias e das novas técnicas e tecnologias, melhora suas possibilidades de obter resultados positivos na organização e entre os colegas da profissão.

Além de atingir os resultados para as etapas de qualificação do MEC, necessita-se buscar a melhoria contínua, como, por exemplo, atividades de incentivo à leitura nas diversas modalidades e níveis, o saber localizar a informação e dinamizar o uso de novos recursos informacionais, ou seja, potencializar o efeito das ações da biblioteca acompanhando as diretrizes educacionais da instituição de ensino.

Os bibliotecários e coordenadores dos cursos precisam trabalhar em parceria e ter como meta a melhoria contínua no ambiente educacional. A comunicação precisa estar presente no contexto escolar, para apontar as mudanças ocorridas na biblioteca. Os espaços para efetuar a comunicação podem ir desde a participação em reuniões pedagógicas e o detalhamento dos relatórios administrativos com estatísticas de empréstimos e de aquisições à divulgação do resultado da avaliação da biblioteca, com as sugestões para solucionar os pontos negativos.

A importância de divulgar o que existe e o que se faz para a comunidade educacional é fundamental para evitar depósitos de recursos informacionais e tornar as bibliotecas imprescindíveis para a criatividade, o processo de aprendizado e de inovação!

O bibliotecário não é almoxarife, é um administrador que visa potencializar os recursos existentes, em busca da eficácia e eficiência da organização na qual atua. Precisa estar preparado para as mudanças, acompanhar as decisões estratégicas, gerenciais e operacionais na organização. Para isso, o planejamento de ações deve estar pautado nas necessidades do perfil do usuário da informação e no contexto organizacional. Precisa saber mostrar a diferença positiva em ter uma biblioteca e, principalmente, em contar com profissionais capacitados para atender as demandas de informação.

A educação continuada do bibliotecário deve estar presente no seu cotidiano, pois, ao acompanhar as mudanças tecnológicas e da sociedade e observar a tendência do mercado de trabalho, poderá dinamizar os processos da biblioteca. O ideal seria o bibliotecário compartilhar as experiências vivenciadas no seu cotidiano em eventos ou em artigos para, além de apresentar sua realidade, estimular o debate coletivo e o desenvolvimento da ciência.

REFERÊNCIAS

BARCELOS, Maria Elisa Americano do Sul; GOMES, Maria Lúcia Barcelos Martins. Preparando sua biblioteca para avaliação do MEC. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. *Anais...* Natal: UFRN, 2004. CD-ROM. 14 p.

BLATTMANN, Ursula; CIPRIANO, Aline de Souza. Os diferentes públicos e espaços da biblioteca escolar: da pré-escola à universidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 21., 2005, Curitiba. *Anais...* Curitiba: FEBAB, 2005. CD-ROM.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto n. 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/superior/2001/Legislacao/Decreto_3860_09_07_2001.do c. Acessado em 25 out. 2005.

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996: lei de diretrizes e bases da educação. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27839. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/2005/acg/LDB.doc>. Acessado em: 11 out. 2005.

_____. Lei n. 10.861, de 14 de abril 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras Providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, DF, 15 abr. 2004. Seção 1, p. 3/4. Disponível em http://www.inep.gov.br/download/superior/2004/Legislacao/LEI_n10861_14_4_04_SINAES.doc. Acessado em: 05 ago. 2005.

_____. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. *Orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições*. Brasília: INEP, 2004. 38p. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf. Acessado em: 5 ago. 2005.

_____. Decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, DF, 10 maio 2006. Seção 1. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/Resolucoes/decreto5773.pdf>. Acessado em: 18 maio 2006.

_____. Ministério da Educação. Portaria n. 563, de 9 de julho de 2001. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. *Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil*, DF, 22 fev. 2006. Seção 1, p. 6. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/Textos/Manuais/Conais_Sinaes/Port_563_2006_02_21.doc>. Acesso em: 05 fev. 2006.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. *Manual de verificação in loco das condições institucionais*. Brasília: 2002. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/Manual1.pdf>. Acessado em: 23 jun. 2006.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Cursos e Instituições. *Avaliação dos cursos de graduação*. Brasília: INEP, 2006. Disponível em: http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/avaliacao_cursos.stm. Acessado em: 23 jun. 2006.

HERNAMPÉREZ, Ana Beatriz de Azevedo. *O papel do bibliotecário no processo de autorização e reconhecimento de cursos superiores pelo MEC*. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização Gestão de Bibliotecas) – Centro de Ciências da Educação – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

KLAES, Rejane Raffo. O sistema de bibliotecas da UFRGS e a avaliação institucional. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12. Recife. *Anais...* Recife: UFPE, 2002. CD-ROM. Disponível em: <<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/123.a.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2005.

LIMA, Daisy Cristiane Santos de. MEC, o aliado temido das bibliotecas universitárias de instituições de ensino superior privadas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13. 2002, Recife. *Anais...* Recife: UFPE, 2002. CD-ROM.

LUBISCO, Nidia Maria Lienert. A biblioteca universitária e o processo de avaliação do MEC: alguns elementos para o planejamento da sua gestão. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12, 2002, Recife. *Anais...* Recife: UFPE, 2002. Disponível em: em: <http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/117.a.pdf>. Acessado em: 15 maio 2004.

COLABORADORES



Ana Beatriz de Azevedo Hernampérez

Especialista em Gestão de Bibliotecas

Bibliotecária-fiscal do CRB-14 – Atuou como bibliotecária da Rede Municipal de Educação de Blumenau, e na Faculdade de Tecnologia São Carlos (FATESC) – Joinville. E-mail:

ana_hernamperez@hotmail.com



Carmen Jorge García-Reyes

Doutora em Documentação pela Universidad Carlos III de Madrid (2001), da qual é docente no Departamento de Biblioteconomía y Documentación desde 1993/94 até o presente, desempenhando o cargo de Profesora Titular de Universidad (régimen interino). Sua trajetória como docente e investigadora se vincula ao âmbito da Administração, gestão e avaliação de recursos e serviços em Bibliotecas e Unidades de Informação, na qual elaborou capítulos para vários livros científicos e artigos em revistas especializadas espanholas e internacionais. Participa de diversos Projetos de Pesquisa de caráter nacional e internacional e tem atuado como membro de diferentes órgãos colegiados da Universidad Carlos III de Madrid, desde o início de sua atividade nessa instituição. Antes de iniciar a carreira docente, atuou como bibliotecária na Universidad Complutense de Madrid. E-mail: cjorge@bib.uc3m.es



Cláudio Marcondes de Castro Filho

Professor no Curso de Ciências da Informação e Documentação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Mestrado em Ciências da Comunicação – USP – São Paulo.

Doutorando em Ciência da Informação – ECA/USP. E-mail: claudiomarcondes@ffclrp.usp.br



Claudio Omar Iahnke Nunes

Professor Associado do Curso de Biblioteconomia, da Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Rio Grande/RS. Mestre em Biblioteconomia (UFMG, 1990), Belo Horizonte/MG e Doutor em Ciência da Informação (USP, 2000), São Paulo/SP. Coordenou o processo de elaboração do Projeto Político-Pedagógico do Curso e a reformulação de seu currículo, entre 2005-6. E-mail: bibcoi@furg.br



Fernando Antonio Forcellini

Professor Associado I da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutorado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1994). Diretor de inovação da Agência de Inovação Instituto Fábrica do Milênio, Membro do Corpo Editorial das revistas *Journal of the Brazilian Society of Mechanical Sciences*, *Product, Management & Development*. Tem experiência na área de Engenharia Mecânica e de Produção, com ênfase em Desenvolvimento de Produto, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão do processo de desenvolvimento de produto, desenvolvimento de máquinas, processo de projeto, novas tecnologias e modelagem de processos. E-mail: forcellini@egc.ufsc.br



Marília Damiani Costa

Bibliotecária, mestre em Administração e doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, onde é professora do Departamento de Ciência da Informação. Atua como docente na graduação de Biblioteconomia e no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, na linha de Fluxos de Informação. Publicou trabalhos em eventos científicos nacionais e internacionais e artigos em periódicos nacionais. E-mail: marilia@cin.ufsc.br



Gardênia de Castro

Possui graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999), especialização em Gestão da Informação e Inovações Tecnológicas pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná (2001) e mestrado em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005). Atualmente é professor titular do Centro Universitário Metodista IPA. E-mail: gardeniacastro@terra.com.br



Rose Mary Juliano Longo

Doutora em “Transferência de Tecnologia” pela University of Sheffield, Inglaterra. Mestre em Ciência da Informação pela Dalhousie University, Halifax, Canadá. Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal Fluminense, Niterói-RJ. Autora de curso sobre Gestão do Conhecimento veiculado pela FGV Online. Trabalha como Docente e Coordenadora Específica do SENAC-SP nos cursos de Pós-Graduação “Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual”, e “Gerenciamento de Projetos”. Ainda no Senac-SP, é docente na área de Negócios Estratégicos para os cursos de pós-graduação em “Gestão de Negócios de Hotelaria e Alimentação”, da Graduação em Sistemas de Informação; docente na área de metodologia de pesquisa e autogestão da aprendizagem na pós-graduação em Gestão de Projetos Sociais. Consultora Organizacional em Gestão Estratégica do Conhecimento, Gestão de Mudanças e de Pessoas. Possui variada produção bibliográfica de artigos, capítulos de livros e livro. E-mail: rlongo@terra.com.br



Valéria Martin Valls

Bacharel em Biblioteconomia e Documentação, Mestre e Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Professora do curso de pós-graduação da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP). Consultora em Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento. Exerceu funções executivas nas áreas de Gestão da Informação e Gestão da Qualidade, especialmente atuando como Representante da Direção (ISO 9001), responsável por implementar e certificar Sistemas de Gestão da Qualidade. Tem artigos sobre Ciência da Informação e Gestão da Qualidade publicados em periódicos especializados do Brasil, Portugal e Inglaterra. E-mail: valls@uol.com.br



Ursula Blattmann

Professora na Universidade Federal de Santa Catarina no Curso de Biblioteconomia e Mestrado em Ciência da Informação. Bibliotecária da Biblioteca Virtual nas áreas de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Mestrado em Ciência da Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, PUC-CAMPINAS, Brasil. Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil. E-mail: ursula@ced.ufsc.br

EDITORA E GRÁFICA DA FURG

Rua Luis Lorea, 261
www.vetorialnet.com.br/~editfurg/
editfurg@mikrus.com.br