

**JAMILLE ABREU PASSALINI DE SOUSA**

Perspectivas de Aprendizagem Organizacional em Repositórios  
Institucionais: Possibilidades exploradas pelo ARCA

**Junho de 2021**



**JAMILLE ABREU PASSALINI DE SOUSA**

Perspectivas de Aprendizagem Organizacional em Repositórios  
Institucionais: Possibilidades exploradas pelo ARCA

**Dissertação de mestrado**  
**Junho de 2021**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO – ECO  
INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA – IBICT  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – PPGCI

JAMILLE ABREU PASSALINI DE SOUSA

**PERSPECTIVAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM  
REPOSITÓRIOS INSTITUCIONAIS: Possibilidades exploradas pelo ARCA**

**Rio de Janeiro  
2021**

JAMILLE ABREU PASSALINI DE SOUSA

PERSPECTIVAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM REPOSITÓRIOS  
INSTITUCIONAIS: Possibilidades exploradas pelo ARCA

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação  
em Ciência da Informação do  
IBICT/UFRJ como requisito  
parcial à obtenção de título de  
Mestre em Ciência da  
Informação.

Orientador: Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Rio de Janeiro  
2021

JAMILLE ABREU PASSALINI DE SOUSA

PERSPECTIVAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM REPOSITÓRIOS  
INSTITUCIONAIS: Possibilidades exploradas pelo ARCA

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação  
em Ciência da Informação do  
IBICT/UFRJ como requisito  
parcial à obtenção de título de  
Mestre em Ciência da  
Informação.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti  
PPGCI – IBICT – UFRJ

---

Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire  
PPGCI – IBICT – UFRJ

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Regina de Barros Cianconi  
PPGCI – UFF

Para minha mãe Jackeline,  
uma vez mais.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, especialmente minha mãe Jackeline pelo apoio e dedicação durante o período que estive aqui comigo;

Ao Hugo por ter proporcionado os necessários momentos de calma nessa jornada repleta de surpresas que compartilhamos juntos;

Ao professor orientador Marcos Cavalcanti pelas aulas inspiradoras, pela disponibilidade e por me apresentar os caminhos necessários para o desenvolvimento dessa pesquisa de dissertação. Foi uma honra!

Aos estimados membros da minha banca, professor Gustavo Freire por me receber tão bem e se preocupar em apresentar suas considerações quando o momento exigia repouso; professora Elisabete Sousa por me acompanhar mais uma vez de forma tão dedicada e professora Regina Cianconi pelos apontamentos essenciais para meu aprendizado;

Aos amigos Renan e Marcelo pela amizade de longa data; à querida Jullyana Araújo pelos conselhos acadêmicos e pelo sorriso largo; à minha tia Rose pela confiança.

Aos queridos colegas e amigos da turma de 2019, em especial: José Gustavo, Victor Rosa, Kelly Ayala; Carla Beatriz; Taís Silva; Mayara Cabral; Aneli Beloni, Marcelle Costal e Diogo Xavier. Vocês são os melhores bibliotecários que já conheci. Aos colegas que compartilhavam mais do que um café toda tarde: Carlos Victor pela disponibilidade e Elaine Lúcia pelo entusiasmo em compartilhar conhecimento;

Ao corpo docente do IBICT pela incrível gentileza e por todo respeito que nos foi dedicado. Aprender com vocês foi a melhor parte!

À equipe do Repositório Institucional ARCA, especialmente Claudete Fernandez que aceitou compartilhar comigo sua experiência e foi essencial para a conclusão dessa pesquisa de dissertação.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar os elementos de Aprendizagem Organizacional em Repositórios Institucionais a partir das atividades de compartilhamento do conhecimento e preservação da Memória Institucional desempenhadas pelo Repositório Institucional ARCA. O trabalho utiliza os pressupostos da Gestão do Conhecimento para analisar o contexto informacional e organizacional onde os Repositórios Institucionais são mantidos. Explora as correlações possíveis entre a temática da memória e do compartilhamento do conhecimento sob a égide da Gestão do Conhecimento, reunidas nas etapas de retenção e socialização do conhecimento. Explora as atividades de Aprendizagem Organizacional a partir das cinco disciplinas propostas por Peter Senge. O resultado demonstra que os Repositórios Institucionais podem contribuir para a Aprendizagem Organizacional.

**Palavras-chave:** Repositório Institucional; Aprendizagem Organizacional; Gestão do Conhecimento

## **ABSTRACT**

This study aims to identify the elements of Organizational Learning in Institutional Repositories from the activities of knowledge sharing and preservation of Institutional Memory performed by the Institutional Repository ARCA. The work uses the assumptions of Knowledge Management to analyze the informational and organizational context where the Institutional Repositories are kept. It explores the possible correlations between the theme of memory and knowledge sharing under the umbrella of Knowledge Management, gathered in the stages of knowledge retention and socialization. It explores Organizational Learning activities based on the five disciplines proposed by Peter Senge. The result shows that Institutional Repositories can contribute to Organizational Learning.

**Keywords: Institutional Repositories; Organizational Learning; Knowledge Management**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 2.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 3.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 4.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 5.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 6.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 7.....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 8.....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 9.....</b>	<b>103</b>
<b>Figura 10.....</b>	<b>103</b>
<b>Figura 11.....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 12.....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 13.....</b>	<b>112</b>
<b>Figura 14.....</b>	<b>113</b>
<b>Figura 15.....</b>	<b>114</b>
<b>Figura 16.....</b>	<b>116</b>
<b>Figura 17.....</b>	<b>118</b>
<b>Figura 18.....</b>	<b>120</b>
<b>Figura 19.....</b>	<b>122</b>
<b>Figura 20.....</b>	<b>123</b>
<b>Figura 21.....</b>	<b>125</b>
<b>Figura 22.....</b>	<b>126</b>
<b>Figura 23.....</b>	<b>127</b>
<b>Figura 24.....</b>	<b>128</b>
<b>Figura 25.....</b>	<b>130</b>
<b>Figura 26.....</b>	<b>131</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.....	54
---------------	----

## LISTA DE SIGLAS

BOAI – Budapest Open Access Initiative

BRAPCI – Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação

CONARQ – Conselho Nacional de Arquivos

DOAJ – Directory of Open Access Journals

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ICICT – Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

NAACs – Núcleos de Acesso Aberto ao Conhecimento

OAIS – Open Archival Information System

OSI – Open Society Institute

SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SIC – Superintendência de Informação Científica

SUS – Sistema Único de Saúde

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.3 METODOLOGIA.....	17
2. INFORMAÇÃO E DOCUMENTO: ARTICULAÇÕES COM O TEMA DA MEMÓRIA.....	23
2.1. <i>Memória: construção social de um conceito</i> .....	31
2.1.1 <i>Cibercultura e memória digital</i> .....	34
2.2 <i>Documento, Informação e Memória: Perspectivas em Ciência da Informação</i> .....	37
2.3 <i>Memória Institucional</i> .....	39
3. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: DESDOBRAMENTOS E UTILIDADES PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	44
3.1. <i>Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito: A Espiral do Conhecimento</i> .....	53
3.2. <i>Gestão do Conhecimento na esfera pública: breves considerações</i> .....	56
3.3. <i>Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional</i> .....	59
3.4. <i>Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional</i> .....	61
3.5. <i>Aprendizagem Organizacional: perspectivas e modelos</i> .....	63
3.6. <i>A quinta disciplina: as contribuições de Peter Senge</i> .....	74
4. REPOSITÓRIOS INSTITUCIONAIS: COMUNICAÇÃO CIENTÍFICA, GESTÃO E PRESERVAÇÃO.....	79
4.1. <i>Gestão e Preservação</i> .....	92
4.2. <i>Repositório Institucional ARCA</i> .....	98
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	106
5.1 <i>Procedimentos de coleta de dados</i> .....	106
5.2. <i>Análise dos dados</i> .....	108
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
REFERÊNCIAS.....	136
APÊNDICE A .....	145
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA.....	145
APÊNDICE B .....	146
QUESTIONÁRIO ICICT .....	146

## 1. INTRODUÇÃO

A Sociedade do Conhecimento surge no contexto das grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas impulsionadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), principalmente a comunicação em rede proporcionada pela internet. Trata-se de uma sociedade pautada pelo uso da informação como uma ferramenta essencial utilizada no sentido de solucionar problemas, resolver questões, impulsionar negócios e dotar os mais variados elementos de significado.

Ainda que haja uma miríade de termos para denominar a sociedade atual, optamos pelo termo Sociedade do Conhecimento, pois entendemos que se trata de um desdobramento da Sociedade da Informação. Aqui entendemos que informação e conhecimento não são sinônimos. Dziekaniak e Rover (2011) afirmam que "O conhecimento vem a ser o valor agregado à informação, é o 'que se faz com ela'; o diferencial que culminará na tomada de decisões acertadas, no saber fazer." (DZIEKANIAK; ROVER, 2011, p. 1).

Nesse novo cenário, a informação e o conhecimento, por meio das tecnologias da informação, transformam-se em elementos de competitividade, hegemonia política e desenvolvimento socioeconômico (ALBAGLI, 2007).

Ainda nesse cenário de transformação, a Sociedade do Conhecimento vai além ao utilizar o conhecimento como elemento de mudança da realidade dos indivíduos a partir do acesso e disseminação, como aborda Balkin (2006) "[...] O acesso ao conhecimento é uma questão de desenvolvimento econômico, mas também uma questão de participação individual e da liberdade humana." (BALKIN, 2006, p. 02). Contudo, assim como novas possibilidades, a expansão das tecnologias da informação nos trouxe novas problemáticas e desafios: como consequência dessa expansão, ocorreu um aumento das informações disponíveis.

Dessa maneira, os indivíduos que compõem essa sociedade estão inseridos num processo de consumo desenfreado de informação, utilização de tecnologia e aprendizagem permanente, de maneira que Gasque e Tescarolo (2005) consideram a aprendizagem a partir de níveis hierárquicos que atuam de forma progressiva na Sociedade do Conhecimento, sendo o conhecimento um desses níveis hierárquicos.

Essa categorização proposta por Gasque e Tescarolo (2005) nos é interessante, pois abre caminho para discutirmos o papel da Gestão do Conhecimento nesse cenário de aprendizagem permanente.

Podemos definir a Gestão do Conhecimento como um conjunto de procedimentos e métodos referentes à identificação, registro e gerenciamento do conhecimento, de forma a agregar valor a um ativo intangível. Sob a perspectiva dos teóricos que estudam o tema, o conhecimento pode ser classificado de duas maneiras: conhecimento tácito ou conhecimento explícito. Como pesquisadora da área de Ciência da Informação, Marta Valentim (2008) aborda a classificação do conhecimento supracitada e define a Gestão da Conhecimento como:

[...] um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (VALENTIM, 2008, p. 5)

Isto posto, outro aspecto da pesquisa em Gestão do Conhecimento que consideramos necessário destacar é a diferença entre ações de Gestão do Conhecimento em instituições públicas e privadas, visto que essa pesquisa de dissertação utiliza como objeto de pesquisa uma ferramenta de uma instituição pública. Portanto, as ações de Gestão do Conhecimento aqui apresentadas devem considerar esse contexto.

Percebemos que a Gestão do Conhecimento, no contexto privado, é utilizada como um elemento para aumentar a competitividade no setor, uma vez que se aproxima de ações de inovação e inteligência competitiva. No entanto, no contexto de instituições públicas, essa dinâmica de competitividade é substituída pelo desenvolvimento de ações que visam a excelência para sua gestão. Ou seja, busca formas de promover o aprimoramento contínuo das atividades desenvolvidas no âmbito de uma instituição pública. Entendemos que essa diferença no desenvolvimento de atividades de Gestão do Conhecimento acontece em função das diferenças entre as características das duas instituições, conforme aquelas apresentadas pelo Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010, sendo o objetivo e a própria orientação da instituição exemplos dessas características.

De forma introdutória, nos pautamos pela definição de Gestão do Conhecimento enquanto um conjunto de procedimentos. Contudo, é preciso esclarecer que ao longo do

trabalho outras dimensões do conceito são analisadas, como a Aprendizagem Organizacional. A relação entre Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional que estabelecemos nessa pesquisa de dissertação envolve as atividades de socialização e retenção do conhecimento. Por isso, exploramos o conceito de Aprendizagem Organizacional a partir de alguns elementos, como cultura e comportamento informacional.

A informação, se relacionada ao fenômeno da Aprendizagem Organizacional, é considerada por Ferreira e Duarte (2012) como elemento substancial para a aprendizagem, uma vez que “transfere, desperta relevância, muda o curso das ações, unifica interesses e proporciona uma busca contínua pelo aprendizado.” (FERREIRA; DUARTE, 2012, p. 100). Ainda segundo as autoras, é a partir da informação que os processos de aprendizagem são facilitados – construindo, dessa forma, vias para a própria Aprendizagem Organizacional.

Tendo em vista a necessidade de se pensar em um modelo compatível com a construção do conhecimento de forma institucionalizada, dada a relação entre indivíduos e instituições, foram desenvolvidos trabalhos no sentido de construir uma Aprendizagem Organizacional. Ou seja, um cenário favorável ao desenvolvimento de competências individuais e coletivas. Ao longo dos anos, ampliaram-se os modelos de Aprendizagem Organizacional, uma vez que este não é apresentado de forma categórica por alguma disciplina do conhecimento; na verdade, diversas áreas exploram as atividades inseridas no rol da Aprendizagem Organizacional.

Assim sendo, segundo Guimarães (2018), a partir da década de 1990 a literatura sobre Aprendizagem Organizacional concentrava-se em duas abordagens: abordagem de aquisição e abordagem de participação. Contudo, ao longo dos anos, os estudos sobre Aprendizagem Organizacional seguiram outras direções e Guimarães (2018) enfatiza que podemos explorar o tema a partir de uma abordagem social, individual ou pragmática.

Isso nos é interessante, porque demonstra as possibilidades acerca da temática da Aprendizagem Organizacional. Para nos orientar e ambientar a temática no escopo da Ciência da Informação, consideramos pertinente explorar aspectos relativos à informação nos processos de aprendizagem. Através do modelo de Aprendizagem Organizacional proposto por Huber (1991) destacamos elementos como necessidade informacional e formas de aquisição e compartilhamento da informação.

Para além do carácter informacional pertinente ao tema da Aprendizagem Organizacional, nessa pesquisa de dissertação nos orientamos por uma abordagem que considera o aprendizado como formação humana, não apenas como uma forma de instrumentalizar o conhecimento dos indivíduos. Por isso, partimos do pressuposto de que a Aprendizagem Organizacional ultrapassa o entendimento tradicional de aprendizagem no âmbito institucional pois, para que ocorra, agrega o aprendizado individual e o aprendizado coletivo, estabelecendo, dessa forma, uma cultura de aprendizagem nas instituições (GUIMARÃES, 2018).

Assim sendo, consideramos que a adoção de uma visão compartilhada e uma abordagem sistêmica dos procedimentos relacionados à informação e ao conhecimento são condições necessárias para que o processo de aprendizagem ocorra. Dentre os modelos de Aprendizagem Organizacional alinhados com essa perspectiva, destacamos aquele proposto por Peter Senge (1990).

Isto posto e ainda sobre os aspectos fundamentais dos conceitos apresentados até aqui, assim como a diferença entre o contexto público e privado, a relação entre organização e instituição é um elemento importante para a abordagem que adotamos durante essa pesquisa de dissertação, pois partimos do entendimento de que há uma estrutura organizacional no âmbito das instituições. Ou seja: “Toda instituição tem suas formas de organização, sem as quais não poderia exercer sua prática, que é coletiva e social.” (COSTA, 1997, p. 51). Nesse sentido, consideramos que estudos relativos a elementos organizacionais podem compor o escopo dessa pesquisa, uma vez que se inserem no contexto institucional também.

Em vista do exposto, pretendemos trabalhar nessa pesquisa o uso dos Repositórios Institucionais como uma ferramenta de Aprendizagem Organizacional. Considerando a multiplicidade de possibilidades em torno desses conceitos, a questão que norteia nossa pesquisa é: Os Repositórios Institucionais podem contribuir para a Aprendizagem Organizacional enquanto ferramenta de preservação da Memória Institucional e instrumento para o compartilhamento do conhecimento?

Dentre os objetivos de um Repositório Institucional, destacamos a preservação da Memória Institucional e as atividades de disseminação do conhecimento produzido no âmbito de determinada instituição. A partir disso, partimos de dois pressupostos iniciais

que orientam a análise desenvolvida durante essa pesquisa de dissertação. São eles:

- 1) Sendo uma via consolidada para a promoção da comunicação científica e disseminação do conhecimento, os Repositórios Institucionais funcionam como uma ferramenta para aprendizagem a partir da socialização do conhecimento. Nesse sentido, seria possível realizar uma análise que desafia seu caráter de armazenamento;
- 2) Os Repositórios Institucionais funcionam como ferramenta para a aprendizagem, desde que estejam alinhados com alguns aspectos da instituição, como o estudo do comportamento informacional dos usuários e a cultura de aprendizado da instituição.

O papel da Memória Institucional, nesse caso, é auxiliar na construção de uma memória coletiva fundamental para a construção do conhecimento no ambiente virtual. Além disso, as atividades de divulgação científica conferem um caráter de compartilhamento aos Repositórios Institucionais e, por isso, atribuímos em nossa análise perspectivas de socialização do conhecimento próprias da Gestão do Conhecimento.

As ações de divulgação científica no âmbito dos Repositórios Institucionais estiveram diretamente ligadas com o desenvolvimento dessas ferramentas, segundo Marcondes e Sayão (2009). Conforme definição dos autores, o Repositório Institucional "é uma biblioteca digital destinada a guardar, preservar e garantir livre acesso, via internet, à produção científica no âmbito de uma dada instituição." (MARCONDES; SAYÃO, 2009, p. 9). Os autores ainda comentam sobre o compartilhamento de informações entre pares a partir dos Repositórios Institucionais, o que nos indica que os Repositórios Institucionais funcionam como uma ferramenta para a socialização do conhecimento, principalmente a partir do movimento pelo Acesso Aberto.

O movimento pelo Acesso Aberto reúne um conjunto de iniciativas a fim de garantir o amplo acesso às publicações científicas, principalmente aquelas produzidas com recursos públicos. Diante das restrições impostas por editores de revistas científicas e dos preços abusivos para o acesso às publicações, pensou-se em uma maneira de realizar a comunicação por vias alternativas. A partir de diversas iniciativas, o movimento pelo Acesso Aberto se consolidou como "[...] a disponibilização das publicações científicas de modo online, livre e sem restrições." (COSTA; LEITE, 2009, p. 52).

As ações de Acesso Aberto para a divulgação do conhecimento científico garantem maior visibilidade para os autores, pois alcançam mais leitores e aumentam o impacto das publicações (COSTA; LEITE, 2009). As atividades nos moldes do Acesso Aberto acontecem de duas maneiras: a partir da Via Verde ou a partir da Via Dourada.

A primeira consiste no autoarquivamento de publicações e é realizada pelos próprios autores em ambientes virtuais alinhados com modelos de preservação que garantam a interoperabilidade entre sistemas; já a segunda maneira consiste na reformulação do modelo de publicação dos periódicos, priorizando formas de financiamento que não exigem a cobrança pelo acesso.

No contexto do Acesso Aberto, o papel dos Repositórios Institucionais ultrapassa a esfera de plataforma tecnológica, tornando-os ferramentas institucionalizadas que apoiam a preservação da produção intelectual de uma instituição e promovem o acesso e a divulgação dessa produção intelectual (COSTA; LEITE, 2009).

Diante das diversas abordagens apresentadas por Costa e Leite (2009) destacamos a de McCord (2003) para quem os Repositórios Institucionais são um meio para a melhoria e preservação de materiais de ensino, aprendizagem e pesquisa.

Com isso, buscamos traçar um caminho em que os conceitos envolvidos na definição de Repositório Institucional apresentada até aqui se relacionassem com outros conceitos trabalhados ao longo desse trabalho de dissertação e habitualmente pela Gestão do Conhecimento, a partir da perspectiva da Aprendizagem Organizacional como uma via formal para a retenção do conhecimento.

São referenciais teóricos para essa pesquisa de dissertação os estudos de Pierre Nora (1993) sobre Lugares de memória e de Pierre Lévy (1999) sobre Ciberespaço e Cibercultura; de Icleia Thiesen (1997) sobre Memória Institucional; de Nonaka e Takeushi (2008) acerca da Gestão do Conhecimento; Peter Senge (1990) e suas contribuições sobre Aprendizagem Organizacional e Marcondes e Sayão (2009) sobre Repositórios Institucionais.

Dito isso, partimos para os objetivos dessa pesquisa de dissertação.

## *1.2 OBJETIVOS*

Diante do desafio de analisar os Repositórios Institucionais para além da sua capacidade de armazenamento com fins de preservação da Memória Institucional e divulgação científica, interessa-nos construir essa análise a partir da perspectiva da Gestão do Conhecimento.

De forma geral, essa pesquisa tem como objetivo identificar como os Repositórios Institucionais podem ser utilizados como ferramenta de Aprendizagem Organizacional tendo em vista as funções de preservação da Memória Institucional e apoio à divulgação da produção intelectual de uma determinada instituição.

Para alcançar este objetivo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos no sentido de identificar e correlacionar atividades de retenção e socialização do conhecimento com as já citadas atividades desenvolvidas por Repositórios Institucionais:

- Contextualizar o conceito de Memória Institucional no processo de retenção do conhecimento;
- Apresentar o conceito de Aprendizagem Organizacional e analisá-lo especificamente no âmbito da Gestão do Conhecimento;
- Definir e explorar o conceito e as características dos Repositórios Institucionais,
- Explorar as atividades do Repositório Institucional da Fiocruz - ARCA e identificar elementos de retenção e socialização do conhecimento.

### *1.3 METODOLOGIA*

Após a demarcação da questão de partida e dos objetivos dessa pesquisa de dissertação, a abordagem qualitativa se mostrou mais adequada, visto que se pretende abordar aspectos específicos de um determinado Repositório Institucional. Importante mencionar que, apesar da abordagem qualitativa, foram definidos alguns indicadores próprios de abordagens quantitativas.

Assim sendo, a metodologia definida para o desenvolvimento dessa pesquisa de dissertação é do tipo exploratória com abordagem qualitativa, pois segundo Gil (2008) esse tipo de pesquisa possui um planejamento "bastante flexível, de modo que

possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado" (GIL, 2008, p. 25).

O Repositório Institucional da Fiocruz – ARCA foi definido como objeto dessa pesquisa de dissertação em função do reconhecimento da relevância das atividades desenvolvidas por sua instituição mantenedora (nosso campo empírico). Trata-se de um Repositório Institucional com 10 anos de funcionamento, o que entendemos como o recorte temporal dessa pesquisa de dissertação.

Instituição centenária vinculada ao Ministério da Saúde, a Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz possui 120 anos de história; assume uma posição estratégica para o prosseguimento de atividades relativas à saúde e ao desenvolvimento social da população; ao longo dos anos, atuou em questões sanitárias importantes para o desenvolvimento da saúde pública no Brasil, como a erradicação da peste bubônica no século XX.

Desde sua inauguração em 25 de maio de 1900, trabalha no sentido de "promover a saúde e o desenvolvimento social, gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico, ser um agente da cidadania." (PORTAL, 2020)<sup>1</sup>. Ou seja, atua tanto em questões relacionadas ao campo da saúde quanto com questões sociais relativas à sociedade brasileira. Em função da relevância dos serviços oferecidos e das atividades desenvolvidas, a Fiocruz ultrapassou os limites de sua sede inicial, expandindo seu domínio tanto pelo Brasil quanto internacionalmente.

A instituição conta com uma Política de Acesso Aberto de caráter mandatório e que, dentre os objetivos estabelecidos, orienta o funcionamento do depósito de teses e dissertações no Repositório Institucional ARCA, definido como a principal via para a implementação do Acesso Aberto na instituição. Com isso, pretende consolidar o Repositório Institucional ARCA como referência para os processos institucionais que utilizam a informação científica.

O Repositório Institucional ARCA está organizado em comunidades representantes das unidades da Fiocruz. A documentação é organizada a partir de coleções estabelecidas por essas comunidades. Além do recorte temporal, consideramos necessário fazer a coleta de dados a partir de uma amostra selecionada, devido ao tamanho da instituição custodiadora do Repositório Institucional escolhido.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/fundacao>. Acesso em: 25 de maio de 2020

Optamos por aplicar o questionário ao Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (ICICT), pois se trata de uma comunidade que consideramos mais ambientada com o Repositório Institucional ARCA, uma vez que é a unidade da Fiocruz responsável pelas atividades da ferramenta.

O ICICT é uma unidade da Fiocruz que possui como missão atividades relacionadas às políticas públicas no âmbito da saúde e outras demandas do Sistema Único de Saúde (SUS), bem como de outros órgãos governamentais brasileiros. Suas atividades envolvem a execução de ações de informação e comunicação no campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde. Foi fundado em 1986 a partir da criação de uma Superintendência de Informação Científica (SIC) cujo propósito era inovar na gestão da informação sobre saúde na instituição.

O ICICT conta com cursos de especialização, mestrado e doutorado na área de informação em saúde e, em relação ao Repositório Institucional ARCA, a unidade desenvolve atividades de Gestão da Informação e do conhecimento, treinamentos nas comunidades da Fiocruz, parceria com outros institutos, atividades de difusão, atendimento ao usuário e etc.

Uma vez contextualizado o objeto e o campo empírico dessa pesquisa de dissertação, partimos para a descrição da metodologia empregada para alcançar os objetivos elencados anteriormente. No que tange aos objetivos específicos dessa pesquisa, destacamos que num primeiro momento foram realizadas atividades a fim de consolidar o referencial teórico acerca dos temas relacionados aos objetivos. Foi realizado um levantamento bibliográfico com o intuito de identificar as temáticas pertinentes ao objeto de estudo e as objetivos propostos.

As fontes bibliográficas consultadas envolveram livros, artigos, dissertações e teses em meio físico e virtual sem que critérios cronológicos fossem definidos. A pesquisa bibliográfica aconteceu principalmente nos seguintes sítios eletrônicos:

- Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI);
- Biblioteca do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (UFRJ);
- Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT);
- Portal de Periódicos CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES/MEC);
- Portal SciELO – Scientific Electronic Library Online; e
- Repositório Institucional ARCA Fiocruz.

Após essa etapa de exaustivo levantamento bibliográfico acerca dos conceitos e sub-conceitos relevantes para o desenvolvimento da pesquisa, partimos para a identificação e análise do nosso objeto. Para isso, a metodologia empregada envolveu novamente a revisão bibliográfica e a análise documental. Os documentos consultados consistiram em manuais e políticas que orientam o funcionamento do Repositório Institucional ARCA disponíveis em meio eletrônico.

A pesquisa documental é uma técnica adequada quando se pretende comparar informações (GIL, 2008) e, como alguns dos objetivos específicos dessa pesquisa de dissertação partem da perspectiva teórica, a pesquisa documental permitiu confrontar os conceitos analisados durante a etapa de levantamento bibliográfico com a etapa seguinte de análise do objeto de pesquisa.

Para o cumprimento do objetivo específico relativo às atividades e características do Repositório Institucional ARCA, escolheu-se: entrevista semi-estruturada e aplicação de questionário para a comunidade selecionada.

A entrevista semi-estruturada (APÊNDICE A) permitiu coletar informações sobre os usuários e gestores do ARCA a fim de identificarmos elementos de Aprendizagem Organizacional na utilização desse sistema de informação, especificamente aqueles relativos à retenção e socialização do conhecimento.

A estrutura utilizada para realizar a entrevista foi proveniente da etapa anterior cujo levantamento bibliográfico e análise documental orientaram os questionamentos. A entrevista foi realizada com uma servidora da Fiocruz, bibliotecária de formação, que compõe a Coordenação Técnica do Repositório Institucional ARCA. É importante destacar que escolhemos a entrevistada em função do trabalho que desenvolve com o Repositório Institucional ARCA na Fiocruz, pois era preciso que tal entrevista fosse realizada com um membro gestor ou alguém cujas atividades fossem diretamente relacionadas com a manutenção do repositório.

A aplicação do questionário para a comunidade selecionada foi o terceiro recurso metodológico empregado e teve como objetivo identificar a perspectiva do usuário, uma vez que parte do nosso referencial teórico sobre Aprendizagem Organizacional se fundamenta numa análise sistêmica.

Para essa etapa da pesquisa, utilizamos um questionário (APÊNDICE B) que, através de afirmações feitas com base no referencial teórico desenvolvido na etapa anterior, nos permitiu relacionar os pressupostos iniciais com os conceitos trabalhados

nessa pesquisa de dissertação. A estrutura do questionário foi do tipo escala contínua, sendo as categorias: concorda fortemente (CF); concorda (C); discorda (D), discorda fortemente (DF) ou está indeciso/a (I). A reunião das três técnicas de coleta de dados definiu o desenho da pesquisa.

Em termos de organização, esta pesquisa de dissertação está estruturada em seções. A Seção 1 é a presente introdução e apresenta o tema de pesquisa de forma contextualizada, assim como define o objeto e o campo empírico da pesquisa. Também apresenta a delimitação dos objetivos geral e específicos e define a metodologia utilizada para alcançá-los durante o desenvolvimento da pesquisa. Em relação aos recursos metodológicos adotados, a Seção 1 contextualiza cada uma das técnicas de coleta de dados apresentadas como o desenho da pesquisa. Optamos por apresentar na introdução os principais autores utilizados como referencial teórico nas seções seguintes.

Já a Seção 2 intitulado “Informação e Documento: articulações com o tema da Memória” demonstra, através da revisão da literatura, a relação entre informação, documento e Memória Institucional dentro do escopo da Ciência da Informação. Buscamos apresentar os aspectos históricos e conceituais relacionados com a temática da memória a fim de desenvolver o eixo relativo à função de preservação da Memória Institucional atribuída aos Repositórios Institucionais. Sobre esse aspecto, apresentamos o conceito de Ciberespaço e Cibercultura, sendo suas características pontos importantes a serem considerados para as atividades de retenção do conhecimento.

Avançamos para a Seção 3 intitulado “Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento: desdobramentos e utilidades para a Aprendizagem Organizacional”, onde discutimos aspectos importantes sobre a Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional, bem como sua relação com alguns conceitos trabalhados ao longo da pesquisa, principalmente aqueles relativos à informação e ao conhecimento. Tendo em vista o carácter público do nosso campo empírico, apresentamos nessa seção as particularidades de um programa de Gestão do Conhecimento em instituições públicas. Sobre a Aprendizagem Organizacional, demonstramos os fundamentos do conceito e caracterizamos a disciplina a partir de uma visão sistêmica, tal qual a proposta por Peter Senge (1990). Dessa maneira, trabalhamos o conceito de Aprendizagem Organizacional a partir do relacionamento entre indivíduos e instituição e buscamos contextualizar a temática com a Ciência da Informação a partir de

abordagens que consideram elementos informacionais para os processos de aprendizagem.

A Seção 4, intitulada “Repositórios Institucionais: comunicação científica, gestão e preservação”, dedicou-se a explorar a natureza, as ferramentas e possibilidades acerca dos Repositórios Institucionais, inserindo-os no contexto da Aprendizagem Organizacional e da preservação da Memória Institucional, a partir da Gestão do Conhecimento. Assim sendo, focamos nas etapas de retenção e socialização do conhecimento descritas por modelos de construção do conhecimento. Para a etapa de retenção do conhecimento, apresentamos os fundamentos de preservação desenvolvidos pelos Repositórios Institucionais; já para a etapa de socialização do conhecimento, apresentamos as atividades relativas à disseminação e ao compartilhamento do conhecimento. Também apresentamos nessa seção as características do Repositório Institucional que funcionou como objeto dessa pesquisa de dissertação. Portanto, trata de apresentar sua instituição mantenedora a fim de fornecer o contexto, a estrutura e as funcionalidades do Repositório Institucional ARCA.

Já a Seção 5 intitulado “Análise e discussão dos resultados” é onde descrevemos o processo de coleta de dados e apresentamos a nossa proposta de relação entre as atividades destacadas pelos Repositórios Institucionais e as disciplinas de Peter Senge (1990) com fins para a Aprendizagem Organizacional. Com isso, destacamos que o Repositório Institucional ARCA está inserido em um ambiente favorável à aprendizagem e contextualizamos as atividades desenvolvidas por essa ferramenta digital com tal ambiente.

Por último, finalizamos a presente pesquisa de dissertação com nossas “Considerações Finais” onde apresentamos um panorama geral da pesquisa e seus desdobramentos.

## 2. INFORMAÇÃO E DOCUMENTO: ARTICULAÇÕES COM O TEMA DA MEMÓRIA

A Ciência da Informação é uma disciplina permeada por um ideal de interdisciplinaridade que busca, na definição de seu objeto de estudo e de seus métodos, sua autonomia em relação aos outros campos do conhecimento com os quais se relaciona. Devido ao seu caráter múltiplo, é comum que a Ciência da Informação tenha sido abordada com diferentes enfoques ao longo das décadas.

No cenário pós 2ª Guerra Mundial, o desenvolvimento tecnológico e os avanços no campo informacional utilizados como estratégia militar chegavam na esfera pública. Assim, a informação passava a ter um outro valor perante a sociedade. Da mesma forma, o volume informacional tornou-se um ponto importante para aqueles que trabalhavam com sistemas de recuperação da informação.

Ao tratar sobre o tema, Vannevar Bush (1945) identifica as dificuldades relativas à informação em ciência e tecnologia nesse contexto. Os pontos destacados por Bush (1945) dizem respeito, basicamente, à necessidade de se desenvolver um arcabouço teórico para explicar as práticas informacionais desse período e da necessidade da formação de pessoal especializado para lidar com essas novas demandas informacionais.

Por isso, Barreto (2008) afirma que Vannevar Bush foi pioneiro no desenvolvimento da Ciência da Informação ao publicar o artigo intitulado *As We May Think* em 1945, pois ao fazê-lo:

[...] ele indicou uma mudança de paradigma para a área de informação em ciência e tecnologia, que envolvia: seus profissionais, seus apetrechos de trabalho e falta de condições teóricas para embasar a representação da informação para processamento e armazenagem e recuperação. (BARRETO, 2008, p. 20)

Nesse período, a corrente teórica associada ao desenvolvimento da Ciência da Informação é a Teoria Matemática ou Teoria da Informação. Trata-se, justamente, de um pensamento que coloca a informação como ponto central de seu desenvolvimento. Aspectos como a transferência de informação e eficácia do processo de comunicação são centrais na perspectiva da Teoria Matemática (ARAÚJO, 2009).

Contudo, as correntes teóricas da Ciência da Informação acompanham as particularidades do seu contexto histórico. Portanto, devemos analisá-las a partir dessa

perspectiva. Como explica Carlos Ávila Araújo (2009), a Ciência da Informação foi caracterizada de três maneiras distintas que determinavam o tipo de ciência que esta deveria ser.

A primeira delas caracteriza a Ciência da Informação, precisamente, como uma ciência interdisciplinar. A interdisciplinaridade requer uma troca mútua entre duas ou mais disciplinas, fato que não se observa na Ciência da Informação (ARAÚJO, 2014). Contudo, isso não descaracteriza a disciplina como interdisciplinar. Em uma dinâmica peculiar, a Ciência da Informação transforma, em seu próprio campo teórico, conhecimentos oriundos de outras áreas. A ressignificação desses conhecimentos é o processo interdisciplinar da Ciência da Informação. (ARAÚJO, 2014).

A segunda caracterização da disciplina é enquanto uma ciência pós-moderna, uma vez que analisa os fenômenos da realidade a partir de um "olhar informacional" (ARAÚJO, 2014). Ou seja, não se caracteriza como uma disciplina detentora de um novo objeto empírico, mas sim de um método específico próprio.

Por fim, a terceira característica atribuída à Ciência da Informação é seu desenvolvimento enquanto ciência social e humana. Se em seu início estava relacionada ao método positivista, os estudos posteriores aproximaram a Ciência da Informação das ciências sociais. Assim, percebemos que a Ciência da Informação é uma disciplina que se desenvolve tipicamente a partir do contexto onde está inserida. Confirmamos esse pensamento a partir da fala de Araújo (2014):

[...] a ciência da informação nasceu fortemente condicionada pelas determinações tecnológicas e por interesses estratégicos e, nesse contexto, viu-se mais bem atendida pelos referenciais das ciências exatas, como atestou a fundamentação buscada na teoria matemática da comunicação (ARAÚJO, p. 121, 2014).

Apesar do início em um ambiente positivista, ao longo da sua trajetória enquanto disciplina e da observância da dimensão humana presente nos fenômenos informacionais, aproximou-se de outras áreas, conforme apontado por Araújo (2014):

A ciência da informação não nasceu como uma ciência tipicamente social, mas identificou-se ao longo dos anos com o escopo das ciências sociais à medida que se orientou para uma postura em que os sujeitos passaram a ser vistos como o principal ator e objetivo dos chamados sistemas de informação, e que métodos e conceitos das ciências humanas e sociais foram aplicados para o seu estudo (ARAÚJO, p. 122, 2014).

Diante de todas essas especificidades, nos pautamos na definição de H. Borko (1968) para quem a Ciência da Informação é:

Ciência da Informação é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam os fluxos informacionais e os meios de processamento informacional para otimizar a acessibilidade e usabilidade. Relaciona-se com o conhecimento relativo à origem, coleção, organização, armazenamento, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação. Inclui a pesquisa da representação da informação em sistemas naturais e artificiais, o uso de códigos para transmissão eficiente de mensagens e o estudo de equipamentos de processamento informacional e técnicas, como programas de computador. É uma ciência interdisciplinar derivada e relacionada com campos como matemática, lógica, linguística, psicologia, ciência da computação, investigação operativa, artes gráficas, comunicação, biblioteconomia, gestão e outros campos similares. Tem tanto componentes de ciência pura que investiga seu objeto sem considerar sua aplicação, quanto componentes de ciência aplicada que desenvolve serviços e produtos (BORKO, 1968, p. 1, tradução nossa).

A definição acima apresentada, contudo, está contextualizada em um momento bem específico dos estudos sobre Ciência da Informação. Trata-se da transição do Paradigma Físico para o Paradigma Cognitivo. Diante das diversas correntes que marcaram o campo da Ciência da Informação, tanto teoricamente quanto epistemologicamente, nos apoiaremos em Capurro (2003) para descrever os paradigmas que marcam a Ciência da Informação enquanto disciplina.

De acordo com Capurro (2003), a Ciência da Informação é marcada por três paradigmas: o Paradigma Físico, Paradigma Cognitivo e Paradigma Social. Para o autor, a Ciência da Informação “[...] nasceu com um paradigma físico, questionado por um enfoque cognitivo idealista e individualista, sendo este por sua vez substituído por um paradigma pragmático e social.” (CAPURRO, 2003, p. 3). Embora afirme que esses três paradigmas são distintos, Capurro (2003) considera-os como complementares e inter-relacionados.

A já mencionada Teoria Matemática ou Teoria da Informação é considerada como a corrente teórica em que se apoia o primeiro paradigma da Ciência da Informação – o Paradigma Físico. De forma geral, esse paradigma é caracterizado pela noção de um componente físico que permeia os processos informacionais, de modo que este é condicionado pela existência de um emissor e de um receptor.

Sendo assim, o Paradigma Físico estava voltado para os processos de transferência de informação e para os processos de comunicação. No entanto, desenvolve-se sem considerar o sujeito cognoscente, o que Capurro (2003) considera como condição para o desenvolvimento do paradigma seguinte, pois diferentemente do

Paradigma Físico, o Paradigma Cognitivo colocará o usuário como ponto central para os processos informacionais.

Desenvolvido a partir da década de 1970, Capurro (2003) afirma que esse novo paradigma se apoiou em diversas correntes teóricas, como a fundamentação filosófica dos três mundos de Karl Popper. A partir disso, diversos modelos informacionais foram desenvolvidos em que se considerava as necessidades informacionais dos usuários, como os propostos por Belkin (1980) e Brookes (1982).

Contudo, o Paradigma Cognitivo não considerava aspectos sociais pertinentes aos próprios usuários. Assim, nas últimas duas décadas, o Paradigma Cognitivo da Ciência da Informação é substituído pelo Paradigma Social (CAPURRO, 2003). O terceiro paradigma identificado pelo autor abandona a ideia da informação como um objeto central presente no Paradigma Físico, como também não considera o usuário apenas como um ser cognoscente. Em oposição, o terceiro paradigma identificado por Capurro (2003) considera os processos informacionais como uma construção social.

A Ciência da Informação volta-se para a perspectiva do usuário a partir do seu contexto social. Ou seja, considera os elementos que influenciam o comportamento informacional dos indivíduos ou de uma comunidade. Ao se ocupar dos elementos subjetivos durante o desenvolvimento de sistemas de recuperação da informação, esse paradigma traz para a Ciência da Informação uma consequência prática que é “[...] o abandono da busca de uma linguagem ideal para representar o conhecimento ou de um algoritmo ideal para modelar a recuperação da informação a que aspiram o paradigma físico e o cognitivo.” (CAPURRO, 2003, p. 9).

Fato é que a Ciência da Informação, desde a Documentação, percorreu diversos caminhos teóricos. Porém, manteve um elemento constante durante essa trajetória: a informação. No âmbito da Ciência da Informação, o uso e estudo da informação é um elemento chave no desenvolvimento da disciplina.

Conforme as características atribuídas à Ciência da Informação apontadas por Carlos Ávila Araújo (2014) e a sucessão de paradigmas descritas por Capurro (2003), podemos perceber que é um campo disciplinar repleto de variações. Assim sendo, naturalmente, o conceito de informação no âmbito da Ciência da Informação também possui muitas dimensões. Não é objetivo dessa pesquisa de dissertação explorar exaustivamente o conceito de informação, por isso nos pautaremos em Michael Buckland (1991) para desenvolver o conceito de informação no âmbito dessa pesquisa.

Em seu clássico artigo intitulado *Information as Thing* (1991) o autor americano explora o conceito de informação como um elemento ambíguo e analisa os sistemas de recuperação da informação - aqui, ao tratar de sistemas de recuperação da informação, o autor elenca as características tratáveis, mensuráveis e quantificáveis da informação. Além disso, para Buckland (1991), a informação se apresenta de forma circunstancial, sendo por vezes tangível ou intangível.

O artigo está dividido em algumas seções que qualificam a informação como: coisa, processo ou conhecimento. Um elemento presente no artigo de Buckland (1991) e descrito pelo mesmo é o caráter pragmático de seu texto, tendo em vista a variedade de significados para o termo informação. Isto posto, faz-se necessário apresentar a categorização criada pelo autor.

Ao tratar da informação como processo, Buckland (1991) considera a informação como o ato de informar. Nesse caso, a informação assume a responsabilidade de comunicar algo, transformando a realidade de alguém.

Já a informação como conhecimento atua na esfera do intangível explorada por Buckland (1991). A informação passa a ser o conhecimento compartilhado sobre determinado assunto, reduzindo incertezas (ou às vezes aumentando).

Por fim, a informação como coisa representa objetos, dados e documentos considerados informativos ou instrutivos. Buckland (1991) enfatiza o processo de compartilhamento da informação através desses objetos. Ou seja, destaca o caráter tangível da informação como coisa.

Outro aspecto destacado por Buckland (1991) que compreende a informação como coisa é a consideração dos processos informacionais que fornecem esse caráter à informação. O autor destaca que objetos não são naturalmente considerados como informação, mas tornam-se a partir do seu processamento em um ambiente informacional, ou seja, contextualizados. Assim sendo, Buckland (1991) considera no conceito de informação elementos como dados, eventos, documentos, textos e objetos.

A materialidade indicada por Michael Buckland (1991) ao tratar a informação como coisa nos aproxima da percepção de documento. Por isso, faz-se necessário explorar as dimensões e particularidades da noção de documento no âmbito da Ciência da Informação. Para isso, partimos das considerações do próprio Buckland (1997) acerca do significado de documento e de seus usos para, então, avançarmos na discussão do tema.

Especificamente sobre a noção de documento, o autor americano aborda a temática em um artigo intitulado *What is a Document?* no qual explora o conceito de documento a partir da perspectiva da Documentação. Buckland (1997) afirma ser necessário estender o conceito de documento para explorar as possibilidades do documento enquanto objeto de estudo da Documentação.

A partir dos estudos de Suzanne Briet, Buckland (1997) entende que documentos não estão limitados a textos, mas sim a uma variedade de fontes em que se observa um caráter de evidência ou significado. Assim sendo, Buckland (1997) conclui que documentos necessariamente possuem materialidade e intencionalidade, bem como precisam ser processados e entendidos enquanto documento – tal como proposto pela Documentação.

O processo de fundamentação da Documentação enquanto disciplina se iniciou no final do século XIX, na Europa, a partir das atividades desenvolvidas por Paul Otlet e Henri La Fontaine.

Ao idealizarem um local onde seria reunida toda a produção intelectual do mundo, os juristas belgas pensaram em maneiras de viabilizar um centro mundial do conhecimento. Pautaram-se nos fundamentos da Bibliografia e logo avançaram ao tornar o documento como ponto central de suas atividades.

Durante sua trajetória, Paul Otlet defendia que o documento não necessariamente se limitava ao formato escrito, ampliando, portanto, o conceito de documento a objetos dotados de propriedade informativa. É nesse momento do desenvolvimento da Documentação e a partir dessa concepção de documento que se explora o conceito de objetividade, cunhando a primeira fase (fase positivista) da disciplina (RABELLO, 2011).

O conceito de objetividade explorado por Otlet é ampliado por Suzanne Briet na década de 1950. Para a documentalista francesa, a objetividade é uma característica atribuída ao documento a posteriori, não no momento de sua criação, de modo que os documentos seriam registros do conhecimento, muito além da ideia de suporte defendida por Otlet.

Na visão de Briet, a partir de certos atributos - materialidade, intencionalidade e organização – qualquer objeto pode ser considerado como documento. Ortega e Saldanha (2017) afirmam que Briet:

[...] trouxe maior precisão à ideia de que todo objeto pode ser um documento ao condicionar a este objeto a atribuição de um indício, conservado ou

registrado, com a finalidade de representar, reconstituir ou provar um fenômeno físico ou intelectual (ORTEGA; SALDANHA, 2017, p. 5).

O trabalho desenvolvido por Suzanne Briet na década de 1950 marca a segunda fase (fase hermenêutica) da disciplina Documentação (GUGLIOTTA, 2017). Um ponto central desse momento da disciplina é a categorização de documento primário e documento secundário desenvolvida por Briet. A partir de seu famoso exemplo do antílope, a documentalista francesa demonstra a trajetória da modificação de um objeto em documento a partir da atribuição de características informacionais, seja pelo tratamento dispensado ao objeto ou pela sua localização geográfica, conforme demonstra Ortega (2016):

O exemplo é mais desenvolvido na sua famosa explanação sobre o antílope encontrado na África, cuja informação é divulgada na imprensa e comunicada na Academia de Ciências, o animal é colocado no jardim zoológico e catalogado, quando morto é empalhado e conservado no museu, a seu respeito faz-se uma primeira monografia, depois compondo uma enciclopédia especializada, e então uma enciclopédia geral, ambas catalogadas numa biblioteca. Briet afirma que o antílope catalogado é um documento original e os outros documentos são secundários ou derivados (ORTEGA, 2016, p. 44).

Nesse mesmo sentido, na condição de seguidor de Suzanne Briet, Meyriat (2016) defende que o documento vai além dos textos. Para ele, os documentos escritos são itens privilegiados, pois a forma escrita é comumente mais utilizada para se transmitir uma mensagem.

Isso se dá porque Meyriat (2016) define documento como: "um objeto que suporta a informação, que serve para comunicar e que é durável" (MEYRIAT, 2016, p. 241). Por essa definição, o autor demonstra duas dimensões do conceito de documento.

A primeira refere-se à natureza material do objeto que serve de suporte para a informação e a segunda é de natureza conceitual referente ao conteúdo da comunicação. Além disso, Meyriat (2016) afirma que se trata de uma definição válida para qualquer objeto, desde que seja inserido num contexto informacional - aqui, é importante mencionar que não se trata de uma via de mão dupla.

O documento se faz enquanto tal a partir da vontade de quem o recebe. Ou seja, não basta ser criado como um objeto informacional, é preciso ser recebido como tal. Da mesma forma, um objeto criado com outros fins pode assumir um fim secundário que o classificará como um documento. Assim afirma Meyriat (2016):

[...] o documento tem uma dupla origem possível. Se ele não foi criado como tal, o objeto pode tornar-se documento pelo fato de que aquele que nele busca informação, ou seja, que lhe reconhece uma significação, o promove, assim, a suporte de mensagem (MEYRIAT, 2016, p. 242).

A partir da afirmação de Meyriat (2016) podemos perceber um elemento fundamental na concepção de um documento a partir dessa perspectiva: a vontade de informação. Para Meyriat (2016) esse é um ponto tão importante que o autor defende que o "usuário *faz* o documento" (MEYRIAT, 2016, p. 244, grifo do autor). Esse ponto destacado por Meyriat (2016) nos é interessante, porque envolve os indivíduos no processo informacional. Assim sendo, e alinhada com a perspectiva do Paradigma Social explorado por Capurro, devemos incluir também características desses indivíduos que podem interferir no processo informacional, tais como cultura e comportamento informacional.<sup>2</sup>

Fica evidente, portanto, o caráter social da informação materializada nos documentos. Em relação ao caráter social desse tipo de informação, Frohmann (2006) se apoia em Foucault e na sua concepção de enunciados.

O enunciado proposto por Foucault, na perspectiva de Frohmann (2006), é representado pela informação materializada (o documento). Frohmann (2006) também destaca que o enunciado proposto por Foucault se pauta pela sua relação com as instituições. Ou seja, existem numa concepção institucionalizada que é responsável por sua materialização e inserção em redes, transformando-os ao longo desse processo de institucionalização.

Nesse sentido, ao estabelecer a relação entre documentos e enunciados, Frohmann (2006) afirma:

Se nós concebemos os documentos como enunciados, ou como conjunto de enunciados, então quando usamos o conceito de materialidade dos enunciados de Foucault – isto é, a materialidade da ordem da instituição, como ele coloca – vemos que os documentos que circulam através e dentre instituições têm uma materialidade pronunciada. (FROHMANN, 2006, p. 5)

Esse pensamento de Frohmann (2006) nos é caro, porque demonstra como o documento é utilizado no contexto das instituições e, principalmente, evidencia o caráter social dos documentos. Da mesma forma, a contribuição dos documentalistas explorada até aqui nos demonstra que o reconhecimento da informação materializada como documento é permeado por intenção.

---

<sup>2</sup> Trataremos sobre esse assunto em seções futuras. Por ora, nos mantivemos na temática da seção sobre informação e suas dimensões.

Essa intencionalidade também pode ser percebida nos estudos sobre memória, quando exploramos a dicotomia entre lembrança e esquecimento que acontece a partir de um processo de seleção para fins de preservação. Assim sendo, entendemos ser pertinente traçar a relação entre documento e memória, visto que são conceitos que se relacionam e são necessários para o desenvolvimento dessa pesquisa de dissertação.

### *2.1. Memória: construção social de um conceito*

A correlação que traçamos entre documento e memória se pauta na concepção de construção social e intenção que permeia os dois conceitos. Ou seja, entendemos que a memória, assim como a intencionalidade que permeia o conceito de documento apresentado por Briet no âmbito da Documentação, surge a partir de uma “vontade de memória” (NORA, 1993). Esse entendimento acerca da memória implica no reconhecimento do envolvimento de sujeitos que, de forma coletiva e individual, determinam o que é memorável. Portanto, a construção da memória envolve um processo de seleção coletivo e individual, refletido, inclusive, nas políticas e nos sistemas de organização do conhecimento (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2006).

Os contornos da memória são explorados por Pierre Nora (1993) quando o autor cunha o conceito de “lugares de memória” ao demonstrar o espaço que a memória ocupa na sociedade moderna. Para o autor: “[...] fala-se tanto de memória porque ela não existe mais.” (NORA, 1993, p. 7) sendo necessário a existência dos “lugares de memória” porque não existem mais “meios de memória” (NORA, 1993, p. 7).

O autor afirma que os lugares de memória podem ser tanto materiais, quanto simbólicos e funcionais. Isto ocorre porque os lugares de memória existem em função da “área simbólica” proporcionada pela “vontade de memória” (NORA, 1993). Assim sendo, o autor afirma que “[...] os lugares de memória são, antes de tudo, resto” (NORA, 1993, p. 12) pois:

Os lugares de memória nascem e vivem do sentimento que não há memória espontânea, que é preciso criar arquivos, que é preciso manter aniversários, organizar celebrações, pronunciar elogios fúnebres, notariar atas, porque essas operações não são naturais [...] são bastiões sobre os quais se escora. Mas se o que eles defendem não estivesse ameaçado, não se teria, tampouco, a necessidade de construí-los (NORA, 1993, p. 13)

O pensamento construído por Nora (1993) demonstra que a temática da memória é permeada pela relação entre lembrança e esquecimento, pois é um fenômeno vivido no

presente e, portanto, “[...] vulnerável a todos os usos e manipulações, susceptível de longas latências e de repentinas revitalizações.” (NORA, 1993, p. 9).

A partir da contribuição de Nora (1993) podemos afirmar que a memória jamais é estática. Ao se (re)construir a partir de percepções e projeções coletivas e individuais, a memória se transforma de acordo com a dinâmica da sociedade e da própria “vontade de memória”. O autor ainda cita a “memória arquivística” caracterizada pelo traço material, ancorada em suportes exteriores, através dos quais a memória é reproduzida e vivida.

Essas características da memória arquivística definidas por Nora (1993) nos faz entender o papel da atividade de seleção na construção da dinâmica entre lembrança e esquecimento na concepção da memória. Segundo o autor, a memória arquivística se torna responsável pela “[...] preservação integral do todo presente e a preservação integral de todo o passado.” (NORA, 1993, p. 14) por ser uma memória “registradora”.

Em função disso, “[...] delega ao arquivo o cuidado de se lembrar por ela e desacelera os sinais onde ela se deposita.” (NORA, 1993, p. 15). Alinhada com essa perspectiva, Jô Gondar (2016) afirma que: “A memória é, simultaneamente, acúmulo e perda, arquivo e restos, lembrança e esquecimento.” (GONDAR, 2016, p. 19) e discorre sobre o relacionamento entre lembrança e esquecimento a partir de atividades de seleção.

A autora supracitada defende que essa seleção está pautada no desejo do futuro que se almeja, de forma que a narrativa selecionada crie um comprometimento ético e político. Nas palavras da autora:

Há sempre uma concepção de memória social implicada na escolha do que conservar e do que interrogar. Há nessa escolha uma aposta, um penhor, uma intencionalidade quanto ao porvir. Tanto quanto o ato de recordar, nossa perspectiva conceitual põe em jogo um futuro: ela desenha um mundo possível, a vida que se quer viver e aquilo que se quer lembrar (GONDAR, 2016, p. 25).

A relação entre lembrança e esquecimento apresentada mostra que estamos diante de uma temática com muitas dimensões se relacionada ao fenômeno da memória. É com o intuito de aprofundar a discussão sobre o tema que apresentamos uma visão contemporânea proposta por Paul Connerton (2008). Se com Pierre Nora (1993) a “memória arquivística” significava a seleção contrária ao esquecimento por desempenhar o papel de “registradora”; para o inglês Paul Connerton, a relação entre lembrança e esquecimento foi transformada pelo excesso de informação do tempo

presente. Assim, ao definir novas formas de esquecimento, Connerton (2008) aponta justamente o efeito contrário do processo de seleção com fins de registro.

Se antes a seleção construía um arcabouço para a memória, agora selecionar algo para a posteridade significa relegar às instituições de memória a tarefa que antes cabia aos indivíduos. Assim, eleger algo como memorável, o torna esquecível, pois, na condição de protegido nesse ambiente de guarda permanente, não precisa mais ser lembrado.

A inquietante proposição de Paul Connerton (2008) reafirma o papel da memória enquanto um objeto social. Se entendida como relicário, perde sua essência e torna-se sinônimo de esquecimento. A memória precisa ser constantemente transformada por aqueles que lhe atribuem sentido. Da mesma forma, sem seleção – portanto, sem esquecimento – a memória aproxima-se do esquecimento absoluto, como em “Funes, o Memorioso”, conto de Jorge Luis Borges (1942).<sup>3</sup>

Apresentamos até aqui o esquecimento encarado como uma limitação.<sup>4</sup> Contudo, conforme também demonstramos, a memória não é imutável. Portanto, o esquecimento também faz parte da resignificação da memória, visto que o tempo tudo transforma, pois: “(...) ao selecionar, ao reter algo num conjunto mais amplo de fatos e acontecimentos que serão relegados ao esquecimento, a memória também produz novos mundos.” (ABREU, 2016, p. 43).

Essa relação entre lembrança e esquecimento assume outros contornos com as transformações do meio digital, conforme aponta Gondar (2016). As possibilidades de mudança colocam em xeque a integridade da escrita tradicional – e, portanto, da memória construída. No Ciberespaço surge a necessidade da construção de uma memória digital, tendo em vista as características desse ambiente. Assim sintetiza Gondar (2016):

A era digital, contudo, coloca em jogo uma outra relação entre lembrar e esquecer: não mais uma oposição simples nem tampouco uma oposição dialética, mas o borramento da linha clara que os distinguiu, de forma que os dois processos passam a se apresentar numa relação de coparticipação e convivência paradoxal (GONDAR, 2016, p. 31)

---

<sup>3</sup> Publicado em 1942, o conto do escritor argentino narra a história de Funes, um jovem que tinha como necessidade lembrar de tudo. Nesse exercício de memorização constante, Funes se vê impossibilitado de pensar, pois torna-se prisioneiro da reconstrução do passado no tempo presente.

<sup>4</sup> Não é do nosso interesse discorrer sobre as limitações biológicas pertinentes ao esquecimento da memória humana, conforme apontam Monteiro, Carelli e Pickler (2008). Nossa intenção é analisar esse tópico a partir dos aspectos sociais relacionados à memória.

A reflexão apontada por Gondar (2016) sintetiza bem o contorno que o esquecimento assume no âmbito da Ciência da Informação. Ambientada justamente no cenário das transformações decorrentes do Ciberespaço, a Ciência da Informação preocupa-se com a preservação da memória, no que concerne ao esquecimento (MONTEIRO; CARELLI E PICKLER, 2006). Aqui, é importante esclarecer que estamos falando de uma memória documental registrada em meio digital.

Por isso, entendemos ser necessário explorar o conceito de Cibercultura, a fim de explorarmos os delineamentos da memória digital.

### *2.1.1 Cibercultura e memória digital*

A digitalização da sociedade atual transformou a nossa relação com o espaço e com o tempo, de modo que nossas relações e atividades acontecem no aqui e no agora – o imediatismo é o imperativo que nos rege. O Ciberespaço se configura como um ambiente virtual, porém real; um ambiente orientado por transformações imediatas, constantes e incertas quanto a durabilidade das informações nele contidas (MONTEIRO; PICKLER, 2007). Não se limita à infraestrutura, pois vai além; abrange os indivíduos que compõem esse ambiente e as informações por eles produzidas.

As características do Ciberespaço promovem uma “virtualização da memória” que altera o espaço-tempo da memória e promove sua ressignificação (MILANI; MASSONI; MORIGI, 2020) visto que se trata de um ambiente que permite a manutenção e – até mesmo – a potencialização de laços entre os indivíduos.

As redes criadas nessa dinâmica são responsáveis pela representação coletiva da memória construída nesse ambiente. A socialização é um aspecto essencial da informação no Ciberespaço, o que Dodebei (2008) considera como uma qualidade que transforma a *web* num grande centro de memória do mundo.

Ao definir as práticas e os valores que se desenvolvem nesse espaço, o filósofo e pesquisador Pierre Lévy (1999) cunha o conceito de Cibercultura.

Em primeiro lugar, devemos comentar que o autor não é determinista em sua análise. Explora o tema da tecnologia e seus impactos na sociedade a partir das nossas próprias particularidades enquanto indivíduos e do seu contexto de uso. Em função disso, Pierre Lévy (1999) afirma que não se trata de categorizações em aspectos positivos ou negativos nem de neutralizar os efeitos da tecnologia. A partir desse viés, o

autor questiona se a tecnologia realmente transforma, visto que é utilizada de maneiras conflitantes, mas que “alimentam-se e reforçam-se mutuamente” (LÉVY, 1999, p. 22).

O trabalho de Pierre Lévy (1999) se faz atual porque demonstra como o Ciberespaço promove a virtualização da sociedade através da ressignificação de valores e processos, como a economia e a comunicação. Embora afirme que não se pode prever os impactos da tecnologia nos próximos anos devido ao seu caráter mutável, podemos afirmar que a análise de Lévy (1999) continua válida décadas depois, pois, ao definir o conceito de Ciberespaço na década de 1990, Pierre Lévy faz uma previsão que se confirma.

Segundo o autor francês: “A perspectiva da digitalização geral das informações provavelmente tornará o Ciberespaço o principal canal de comunicação e suporte de memória da humanidade a partir do início do próximo século.” (LÉVY, 1999, p. 93).

Podemos perceber na análise de Lévy (1999) um apreço à comunicação no ambiente virtual, pois o autor considera a possibilidade de comunicação à distância um dos fatores constituintes do Ciberespaço. Para Lévy (1999), a comunicação nesse ambiente é interativa e comunitária; nesse cenário, a comunicação é base para uma “inteligência coletiva” (LEVY, 1999) alicerçada na colaboração entre os indivíduos e com sentido de universalidade.

Contudo, o universal no Ciberespaço “não possui nem centro nem linha diretriz” (LEVY, 1999, p. 110) pois quanto mais se amplia, menos previsível se torna. Inclusive, é essa característica que o autor aponta como essência da Cibercultura.

Pierre Lévy (1999) encara a Cibercultura como um movimento social, apesar de se fundamentar em aspectos técnicos. Sua justificativa pauta-se na defesa de que a emergência do Ciberespaço é consequência de um movimento social, portanto, a Cibercultura acompanha esse movimento.

A relação entre Ciberespaço e Cibercultura leva o francês a considerar três aspectos essenciais para a Cibercultura: a interconexão, as comunidades virtuais e a inteligência coletiva.

Um outro aspecto do trabalho de Lévy (1999) que consideramos importante destacar é o lado negativo da Cibercultura. De forma geral, o autor comenta sobre as resistências que cercam o mundo digital em função da novidade que representa. Contudo, os aspectos negativos elencados por Lévy (1999) não ocorrem nesse sentido.

Pierre Lévy (1999) comenta de um aspecto próprio da natureza humana em sociedade: os conflitos de interesse e as relações de poder que migram para o

Ciberespaço. O autor também comenta sobre o Ciberespaço como um produto para o mercado. Da mesma forma que é ferramenta para a construção de uma inteligência coletiva, é um espaço que permite um uso mercantilista por parte daqueles que o dominam em detrimento dos usuários médios.

Um aspecto atual dos pontos negativos elencados por Pierre Lévy (1999) é o sensacionalismo presente no Ciberespaço. Hoje, mais do que nunca, é um elemento que podemos observar.

Vale lembrar que o autor não tinha contato com o conceito de redes sociais, tal como conhecemos atualmente. Ainda assim, Lévy (1999) comenta sobre sensacionalismo no ambiente virtual. Entendemos que muito desse sensacionalismo parte da maneira como a comunicação é realizada por indivíduos ou instituições, não sendo exclusivo do Ciberespaço.

Em relação aos aspectos negativos da comunicação, Lévy (1999) questiona se o Ciberespaço não é um ambiente excludente, visto que a tecnologia não é acessível para todos. Sobre isso, apresenta uma visão otimista quanto ao aumento exponencial de pessoas conectadas e acredita que conectar-se será mais acessível no futuro.

De fato, o otimismo de Lévy (1999) se efetivou nas duas décadas seguintes. Porém, o autor francês declara que “cada novo sistema de comunicação fabrica seus excluídos.” (LÉVY, 1999, p. 242). Se antes se referia aos indivíduos que não tinham acesso a esse tipo de tecnologia, hoje, após a expansão, podemos supor que os excluídos são representados pelos indivíduos que não são capazes de considerar criticamente o que está disponível no Ciberespaço.

Além desses aspectos próprios da Cibercultura, a abundância de informações no Ciberespaço representa um desafio para a memória coletiva, visto que a memória humana é incapaz de filtrar a quantidade de informações – e analisar os discursos – a que está submetida.

Conforme comentamos ao longo dessa seção, a seleção é tarefa indispensável ao processo de construção de memória. Diante disso, é válido questionar como a Ciência da Informação lida com esse desafio. Além disso, a construção da memória implica ações circunstanciais (DODEBEI, 2011), o que nos leva a pensar a maneira como esse processo acontece no ambiente digital.

Orientado por transformações, o ambiente digital exige um olhar atento para a preservação da memória, o que entendemos como condição primária para a memória digital. Também consideramos ser tarefa indispensável o debate acerca dos processos de

seleção pelos profissionais da informação. Assim sendo, faz-se necessário analisar os conceitos até aqui explorados a partir da ótica da Ciência da Informação.

## *2.2 Documento, Informação e Memória: Perspectivas em Ciência da Informação*

Ao analisarmos a trajetória dos conceitos aqui elencados, constatamos que os estudos sobre a informação são relativamente recentes, pois ganham força a partir da concepção da Sociedade da Informação no século XX. As contribuições sobre os mais variados sentidos da memória são mais antigas, no entanto. Em Ciência da Informação, os estudos sobre memória acompanham sua evolução a partir das disciplinas que lhe deram origem, como a Documentação (PINHEIRO, 2005).

Sobre os desdobramentos dos estudos da memória em Ciência da Informação, Silva, Cavalcante e Nunes (2018) apontam a existência de três perspectivas, de acordo com Oliveira e Rodrigues (2011):

Oliveira e Rodrigues (2011) indicam a existência de estudos sobre a memória na CI sob três principais perspectivas, a primeira delas, é a da memória humana, que reúne estudos focados na capacidade mental humana, de reter dados, informações e experiências. A segunda, seria a memória artificial, onde o foco dos estudos está na possibilidade de materialização da memória através de suportes como livros, documentos, dispositivos eletrônicos e digitais etc. E, em uma terceira perspectiva, estariam as pesquisas ligadas à memória social, aquela que se constrói socialmente e que pode ser percebida e estudada por meio dos registros informacionais (SILVA; CAVALCANTE; NUNES, 2018, p. 103)

Conforme já mencionado, optamos por seguir a análise a partir da perspectiva social dos elementos informacionais e da manutenção da memória no Ciberespaço, uma vez que é um desdobramento que nos dá um aporte teórico mais alinhado com nosso objetivo de pesquisa. Em função disso, apresentamos o Paradigma Social defendido por Rafael Capurro (2003) e a perspectiva do autor de considerar a informação como um fenômeno social, o que aproxima a informação da memória social, pois ambas se constroem a partir do coletivo.

Assim sendo: “Nesse paradigma, é a natureza social e coletiva da informação que é levada em consideração, o seu enraizamento em um determinado contexto e, ainda, o caráter ativo do sujeito.” (SILVA; CAVALCANTI; NUNES, 2018, p. 97). Com isso, considerando o escopo dessa pesquisa de dissertação, reafirmamos o papel dos indivíduos e das instituições durante o processo de preservação da memória e socialização do conhecimento.

Portando, entendemos que a preservação da memória realizada em Repositórios Institucionais está condicionada a um processo de seleção, tornando-se uma memória monumentalizada. Porém, nesse momento do desenvolvimento do tema, é importante abirmos um parêntese para esclarecer algo: vimos que muitos dos conceitos próprios da Ciência da Informação se relacionam numa ligação quase que problemática, pois delimita-se uma linha muito tênue entre eles.

Entretanto, como é característico da área, é necessário esclarecer que, eventualmente, nossa abordagem partirá de disciplinas que mantêm uma relação de interdisciplinaridade com a Ciência da Informação, visto que o tema se expande para outras áreas do conhecimento e ultrapassa os limites da própria disciplina.

Em função disso, nossa abordagem considera aspectos da Memória Social, ainda que o objeto dessa pesquisa de dissertação comporte uma memória documental monumentalizada; selecionada. Isto posto, prosseguimos com o desenvolvimento da relação entre documento e memória.

O registro é o instrumento para o acesso à memória (GOMES; OLIVEIRA JUNIOR; ARAUJO, 2014). Aqui, entendemos o registro, propriamente, como o documento. Assim sendo, a relação entre documento e memória se faz nesse sentido.

Contudo, essa relação se dá a partir de certos critérios, conforme defende Vera Dodebei (2011). A autora aponta que o documento, para servir à memória, precisa se sustentar nas seguintes proposições: unicidade, virtualidade e significação.

Ao tratar de unicidade, Dodebei (2011) se distancia da clássica categorização que as disciplinas documentárias impõem ao documento, pois entende o documento como único em sua essência.<sup>5</sup> Ao mesmo tempo, a virtualidade diz respeito à necessária classificação realizada pelos sujeitos envolvidos no processo de seleção. Por fim, a significação determina a relação entre as proposições indicadas pela autora em sua tese, uma vez que reflete a atribuição de sentido concedida a objetos comuns, demonstrando, dessa forma, a seleção intencional – ou seja, a criação de categorias circunstanciais e marcadas no tempo.

Já a autora Icléia Thiesen (2006) faz a seguinte relação entre informação e memória: "[...] se relacionado ao fenômeno da memória, pode ser entendido como

---

<sup>5</sup> O documento assume uma configuração distinta conforme a disciplina do conhecimento que o tem como objeto de estudo. Manuscritos para a Arquivologia, livros para a Biblioteconomia e objetos tridimensionais para a Museologia.

estímulos, impressões que integram o quadro mais geral das lembranças que compõem o acervo de experiências dos indivíduos." (THIESEN, 2006, p. 17).

A partir dessa afirmação de Thiesen (2006) podemos concluir que a autora vai além do documento (informação materializada) ao estabelecer a relação entre informação e memória, conforme nos demonstra ao citar Costa (1997):

A informação é um conjunto de elementos selecionados pelos indivíduos, dentre uma imensa variedade de itens existentes no mundo exterior. Como um embrião, a informação forma e contém (informação). A repetição dessas impressões [conservadas], ao longo do tempo, encarrega-se de transformar itens selecionados de informações em marcas, traços que constituem o que, convencionalmente, chamamos de memória. A memória então conserva as informações que vão sendo retidas num processo de seleção. [...] Nesse sentido, as informações retidas, que passaram pelo filtro individual (que é também social) são organizadas e recriadas no presente, dentro de um processo dinâmico. (COSTA, 1997 apud THIESEN, 2006, p.17)

Apesar de abordagens distintas, podemos considerar que Dodebei (2011) e Thiesen (2006) apresentam aspectos complementares em suas afirmações.

Ao falar da unicidade presente no documento à serviço da memória, Vera Dodebei (2011) defende que o documento não se limita à categorização imposta pelas ciências que comumente o elegem como objeto de estudo. Da mesma forma, Icléia Thiesen (2006) traça a relação entre informação e memória ao considerar a informação como um conjunto que extrapola os limites da sua materialização (ou seja, do próprio documento).

Além disso, ambas consideram os aspectos sociais e políticos envolvidos nas questões da memória e inserem a informação e o documento – elementos que consideramos pertinentes à Ciência da Informação – no desenvolvimento do tema.

Diante do exposto, entendemos que os contornos da memória envolvem aspectos sociais e políticos. Ou seja, a construção da memória é realizada por indivíduos que atuam a partir de suas próprias perspectivas, sejam elas institucionalizadas ou não.

Em função disso, consideramos necessário explorar as particularidades da Memória Institucional e seus desdobramentos.

### *2.3 Memória Institucional*

A Memória Institucional é estudada por diversos campos do conhecimento, como apontam Molina e Valentim (2011). Ao analisar as particularidades de cada campo acerca da pesquisa em Memória Institucional, as autoras afirmam que a Ciência

da Informação explora a Memória Institucional sob o viés das Ciências Sociais, conforme também optamos em nossa abordagem sobre memória.

Antes de avançarmos na discussão sobre o tema, faz-se necessário estabelecer uma distinção entre Memória Organizacional e Memória Institucional, pois percebemos que são termos que se confundem na literatura. A variação ocorre, principalmente, de acordo com a área que explora o tema (MOLINA; VALENTIM, 2011).

Nos pautaremos nas contribuições de Icléia Thiesen (1997) para estabelecer as diferenças entre Memória Organizacional e Memória Institucional. De forma geral, a Memória Organizacional está mais relacionada aos procedimentos de gestão, já a Memória Institucional se desenvolve a partir de aspectos ligados à construção da imagem de uma instituição junto à sociedade. Nessa pesquisa de dissertação utilizaremos o conceito de Memória Institucional em função de nosso objetivo de pesquisa.

Como resultado da justaposição entre os dois termos – Memória Organizacional e Memória Institucional – consideramos pertinente diferenciar organização e instituição, conforme faz Thiesen (1997):

Entendemos que são as relações de força que determinam o plano institucional e este, por sua vez, define a organização. A instituição se atualiza numa organização. A burocracia, por exemplo, é uma organização que se pensa instituição. Na verdade, a burocracia tem um fim em si mesma. A questão prioritária da organização é a eficácia. E a da instituição é a legitimidade. (THIESEN, 1997, p. 50)

Isso significa dizer que toda instituição possui uma forma de organização e a diferença entre os dois termos, portanto, reside no objetivo. Também de acordo com Thiesen (1997) podemos constatar que a definição de instituição está ligada à concepção de legitimidade, aspecto que podemos estender à identidade. Isso se dá, porque a autora aborda a temática a partir de teorias que valorizam aspectos sociais nas organizações, como a Teoria Neoclássica<sup>6</sup>.

Nesse sentido, as instituições relacionam-se diretamente com a sociedade, de forma que se faz necessário entender os objetivos sociais envolvidos na própria concepção das instituições, conforme citação:

Tendo em vista que as instituições funcionam em rede no campo social, o limite de uma instituição é outra instituição. E as informações relevantes para a recuperação da memória institucional devem ser, por isso, buscadas não apenas nos materiais e

---

<sup>6</sup> Movimento teórico que valoriza os aspectos humanos e sociais nas organizações. Trata-se da reunião de diversas abordagens teóricas, como a Teoria Humana de Elton Mayo (1880-1949).

fontes internas, mas fora dos muros institucionais. A memória institucional está em permanente elaboração, pois é função do tempo. (THIESEN, 1997, p. 145)

A análise de seu funcionamento está alinhada com a definição de instituição que a autora considera como uma “(...) obra coletiva, criação social, cultural, acontecimentos” (THIESEN, 1997, p. 88). Ao considerar esses aspectos sociais, Thiesen (1997) elenca características próprias das instituições sociais, como seletividade, historicidade, temporalidade e socialização. Salcedo e Lima (2018) sintetizam essas características a partir de elementos externos e internos que compõem a Memória Institucional. A figura a seguir representa essa relação:

**Figura 1** - Conceitos relacionados à memória institucional



**Fonte:** Salcedo e Lima, 2018, p. 320 apud Costa, 1997, p. 47

Convém destacar que esses aspectos muito se aproximam da própria concepção de memória que exploramos ao longo dessa pesquisa de dissertação. Diante disso, Thiesen (1997) revela que “(...) as informações relevantes para a recuperação da Memória Institucional devem ser buscadas não apenas nos materiais e fontes internas, mas fora dos muros institucionais.” (THIESEN, 1997, p. 153).

Conforme demonstramos, a diferença entre Memória Organizacional e Memória Institucional pauta-se nas abordagens escolhidas pelas disciplinas que estudam o tema, visto que os conceitos se relacionam de diversas maneiras. A diferença entre instituição e organização também é oportuna, porque:

[...] é importante não identificarmos organização com instituição para que não se confunda o conceito de memória institucional com o de memória organizacional, pois o último tende a tratar a informação-memória privilegiando o aspecto da eficiência. Do nosso ponto de vista, memória institucional abrange a memória organizacional que, por sua vez, define a organização. (THIESEN, 1997, p. 06).

Embora essa pesquisa de dissertação utilize a perspectiva da Memória Social - o que nos aproxima do conceito de Memória Institucional - incluímos na análise a temática da gestão, que comentamos ser própria da Memória Organizacional, uma vez que é nosso objetivo investigar as relações entre Memória e Gestão do Conhecimento, com foco na Aprendizagem Organizacional.

Vale também esclarecer que nos pautamos em Thiesen (1997) quando a autora afirma que a Memória Institucional inclui em seu escopo a própria Memória Organizacional, perspectiva que sustenta nossa abordagem.

Porém, antes de avançarmos nessa direção, faz-se necessário apresentarmos os usos da memória no ambiente institucional. De forma geral, vimos que a Memória Institucional se relaciona com a sociedade e, portanto, funciona como uma ferramenta de identificação nesse relacionamento.

Essa característica eleva a Memória Institucional à condição de recurso estratégico nas instituições, de forma que seja utilizada para melhorar ou promover a imagem de uma instituição diante do mundo externo. Tendo isso em consideração, Daniela Seibt (2017) faz uso da perspectiva histórica apresentada por Paulo Nassar para demonstrar o papel da memória nas instituições:

O autor reforça a ideia de que as práticas de memória podem criar valor às organizações, apresentando-se como alternativa para a governança corporativa e garantindo a defesa de sua imagem nas situações de crise, já que a história revelada, a exposição de uma trajetória transparente, poderá contribuir para minimizar os danos à percepção pública da organização. (SEIBT, 2017, p. 58).

Ou seja, a Memória Institucional é utilizada como protetora e comunicadora da reputação de determinada instituição. Analisando sob uma outra ótica, isso pode indicar uma perspectiva partidária acerca do uso da memória pelas instituições.

De acordo com Totini e Gagete (2004) os primeiros trabalhos relacionados à recuperação da história das instituições datam da década de 1970 e tinham como objetivo resgatar a história de suas personalidades e a evolução das instituições.

Contudo, como própria característica da razão de ser das instituições, essa relação entre história institucional logo se aproximou da sociedade, pois: “(...) as organizações, mais que unidades econômicas, são unidades sociais e, ao integrarem o macrossistema social, devem assumir seu papel social.” (SOUSA, 2010, p. 75).

O resgate da Memória Institucional representa uma ponte entre a responsabilidade social e a responsabilidade histórica por parte das instituições. Diante disso, Sousa (2010) questiona a maneira como esse resgate é realizado:

A questão reside no fato de que muitos projetos intitulados históricos são voltados para o marketing promocional da empresa e não fazem uso de metodologia de pesquisa ou não apresentam preocupação com a legitimidade de suas fontes de informação (SOUSA, 2010, p. 108).

A utilização da história dessa forma consiste numa distorção dos fundamentos da Memória Institucional, conforme Totini e Gagete (2004). O utilitarismo destacado por Sousa (2010) só é possível porque a memória é seletiva, conforme demonstramos. Por esse motivo, a transparência e o rigor na recuperação dos fatos históricos são essenciais para a construção de uma Memória Institucional voltada para o compromisso social assumido pelas instituições ao realizarem esse tipo de resgate.

É importante a ressalva de que esses aspectos utilitaristas nos parecem valorizar as relações externas mantidas pelas instituições. Em relação aos elementos internos, quando pensamos na Memória Institucional, nos pautamos novamente em Totini e Gagete (2004) que afirmam que a memória está atrelada à eficácia, pois funciona como um recurso para as atividades de gestão.

Em função disso, partiremos para uma abordagem que se aproxima mais dos aspectos internos das instituições – ou seja, da instituição enquanto uma organização. Um elemento importante nessa análise é a maneira como a instituição realiza a gestão das informações que mantém e do conhecimento que está sob seu domínio.

### **3. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: DESDOBRAMENTOS E UTILIDADES PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Reservadas as devidas diferenças, a relação entre informação e conhecimento é muito próxima, conforme demonstramos na seção anterior. Da mesma forma, a Gestão da Informação relaciona-se com a Gestão do Conhecimento sem que os conceitos se igualem.

Com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), a informação assumiu a posição de recurso estratégico para as instituições. Como consequência, iniciaram-se os primeiros esforços para gerir esse novo recurso, conforme aponta Araújo (2014):

As primeiras reflexões sobre a gestão da informação incidiram, pois, sobre sua natureza física: reduzir o excesso, otimizar a circulação, identificar com precisão as informações necessárias e descartar as inúteis ou redundantes (ARAÚJO, 2014, p. 133).

Essa primeira abordagem é reflexo direto do excesso de informação produzida com o advento das Tecnologias da Informação e Comunicação (ARAÚJO, 2014). Ao longo dos anos, a Gestão da Informação ganhou outras nuances e, de forma geral, pode ser definida como a atividade responsável por gerir informações internas e externas de uma instituição e organizá-la no contexto organizacional alinhada com os objetivos da instituição (SILVA; TOMAÉL, 2007).

Vale destacar que a Administração Pública possui pioneirismo nas questões relacionadas à Gestão da Informação, pois desde a década de 1940 atua na Gestão de Documentos, por isso muito da contextualização que apresentamos aqui acontece no âmbito das instituições e organizações, conforme citação:

Os governos foram os primeiros a gerenciar informações estruturadas em papel, ainda que assim não se chamasse esta atividade. A administração das informações requeridas para a condução de uma atividade e apreendidas em formas reproduzíveis ocorreu através de bibliotecas ou arquivos [...] (DAVENPORT, 1998, p.31 apud MALIN, 2006, p. 03)

Comumente, a informação reunida em bibliotecas ou arquivos é aquela explicitada em documentos, assim sendo:

[...] a gestão da informação atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.), ou seja, o que está explicitado. (VALENTIM, 2008, p.23)

Também devemos destacar que os aspectos relativos à informação nas instituições não se limitam ao uso da tecnologia, conforme aponta Cianconi (2003). A fim de explorar o potencial estratégico da informação, é preciso considerar as próprias características da informação, como a maneira de gerenciá-la (coleta, organização e disponibilização) e a capacidade dos usuários de aproveitar esses recursos.

Também é importante mencionar que a Gestão da Informação se diferencia de Organização da Informação. A Gestão da Informação relaciona-se com uma visão gerencial voltada para políticas e planejamento em relação à informação, ao passo que a Organização da Informação trata dos aspectos técnicos, como a organização, classificação e estruturação. Assim sendo, a Gestão da Informação abrange a Organização da Informação (CIANCONI, 2003).

Em sua tese de doutorado, Regina Cianconi (2003) se apoia em McGee e Prusak (1994) para exemplificar o uso da informação enquanto recurso estratégico para as instituições. O gerenciamento da informação inclui o mapeamento das informações, de forma que seja possível identificar as informações necessárias, categorizá-las e disponibilizá-las. Ou seja, é um processo que inclui as necessidades dos usuários e toda “cadeia de valor” relacionada à informação (CIANCONI, 2003).

No mesmo sentido, Thomas H. Davenport (1998) defende que não basta a tecnologia para o uso efetivo da informação, visto que a revolução digital causada pelo advento das TIC apenas agravou os problemas relativos à informação. Para ele, a Gestão da Informação envolve os usuários e a maneira como a informação é compartilhada, considerando as mudanças repentinas e interações sociais durante o processo.

Portanto, Davenport (1998) cunha o conceito de Ecologia da Informação que envolve o ambiente da informação (cultura organizacional); a maneira como os indivíduos utilizam a informação (comportamento informacional); os fatores que podem interferir no uso e troca da informação (política informacional) e os sistemas utilizados (aspectos tecnológicos).

Ou seja, a tecnologia é apenas um dos componentes da Gestão da Informação na perspectiva da Ecologia da Informação, pois: “em vez de se concentrar na tecnologia, a ecologia da informação baseia-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação.” (DAVENPORT, 1998, p. 14).

Para alinhar os objetivos da instituição nesse sentido, o autor afirma que é preciso alcançar uma abordagem ampla em relação à informação, de maneira que se encare o gerenciamento da informação como um processo que envolve ao menos três ambientes: ambiente informacional, ambiente organizacional e ambiente externo. A relação entre esses três ambientes está sintetizada na figura a seguir:

Figura 2 – Ambientes da Ecologia da Informação



Fonte: Davenport (1998)

Como podemos observar, o ambiente informacional é o mais complexo, pois envolve vários elementos. Dentre esses elementos, destacamos a cultura, o comportamento e a política informacional.

A cultura informacional está diretamente relacionada com o comportamento informacional dos indivíduos que integram uma instituição, pois conforme afirma Davenport (1998):

O comportamento em relação à informação, positivo ou negativo, forma a cultura informacional de uma empresa. Essa cultura determina se os envolvidos valorizam a informação, se a compartilham através das barreiras organizacionais, trocam-na interna e externamente, capitalizam-na nos negócios (DAVENPORT, 1998, p. 52)

Assim sendo, entendemos que orientar o comportamento informacional desses envolvidos se configura como uma atividade central no desempenho de instituições que utilizam a informação como um recurso estratégico. Considerar a informação como um

recurso valioso é o ponto chave para orientar o comportamento informacional numa instituição, segundo Davenport (1998).

A tarefa de orientar um comportamento informacional compatível com a Ecologia da Informação proposta por Davenport (1998) implica na reunião de várias iniciativas, como uma maior flexibilização das estruturas hierárquicas e incentivos à atividade de compartilhamento consciente da informação. O autor afirma que três fatores influenciam o comportamento informacional de uma instituição.

O primeiro é o compartilhamento da informação de forma voluntária; a grande diferença nesse caso é justamente o caráter voluntário do compartilhamento, já que esse tipo de atividade costuma acontecer de forma hierarquizada através de relatórios e outros produtos oriundos de demandas. Quando realizado de forma voluntária e muitas vezes numa cadeia de hierarquia flexibilizada, costuma-se fazer mais proveito da informação compartilhada.

O segundo fator elencado por Davenport (1998) é administrar a sobrecarga de informações, uma vez que o grande volume de informações exige um certo tipo de filtro para que os indivíduos encontrem as informações relevantes para si. Aqui, fica claro que se trata de uma tarefa do profissional da informação, visto que selecionar a informação e direcionar ao usuário correto está entre suas atividades.

Por último, o terceiro fator destacado pelo autor é limitar os múltiplos significados que a informação assume numa instituição. Davenport (1998) afirma que esse é um fenômeno que acontece em áreas cujo conhecimento sobre um termo seja abundante, já que, assim, torna-se mais difícil definir um significado comum para o termo. A variedade de significados para um termo implica em variedade de resultados e isso pode afetar o uso estratégico da informação; é preciso que se defina um vocabulário comum entre os indivíduos da mesma instituição.

Dentre todos os fatores elencados, entendemos que este último é próprio da organização do conhecimento, o que demonstra como um programa de Gestão da Informação envolve várias nuances de atividades relacionadas à informação.

Ainda sobre essa temática, vale destacar que o comportamento informacional, no âmbito da Ciência da Informação, envolve aspectos relacionados à própria natureza humana. O desenvolvimento do pensamento de Davenport (1998) considera os indivíduos no contexto institucional e, por isso, o comportamento informacional trabalhado pelo autor envolve muitas questões relativas ao próprio gerenciamento da

informação. Porém, consideramos necessário abrir um parêntese para apresentar a perspectiva da Ciência da Informação em relação ao tema.

O comportamento informacional situa-se no campo dos estudos de usuários desenvolvidos a partir da década de 1980, quando se ultrapassou o modelo positivista e o usuário passou a ser um elemento central nas principais questões relativas ao gerenciamento da informação. O desenvolvimento de uma abordagem qualitativa em relação ao tema, segundo Baptista e Cunha (2007):

[...] focaliza a sua atenção nas causas das reações dos usuários da informação e na resolução do problema informacional, ela tende a aplicar um enfoque mais holístico do que o método quantitativo. Além disso, ela dá mais atenção aos aspectos subjetivos da experiência e do comportamento humano (BAPTISTA; CUNHA, 2007, p. 173)

Dentre os modelos propostos sobre esse assunto que se orientam pela abordagem qualitativa, destacamos aquele desenvolvido por Thomas Wilson (1981) denominado “comportamento informacional”.

É um modelo baseado na proposição de que os indivíduos possuem necessidades anteriores à necessidade informacional. Isso significa que seu comportamento informacional será influenciado por fatores individuais, pessoais ou ambientais. Contudo, ainda que sua abordagem foque em aspectos apenas individuais, sem levar em consideração a influência do contexto social no comportamento informacional, o modelo proposto por Wilson (1981) é considerado pela literatura que dispõe sobre o tema como um modelo guarda-chuva, pois “emerge de diferentes discursos que sugerem modelos de como interpretar os fenômenos de busca de informação.” (PINTO; ARAÚJO, 2019, p. 20).

Diante do exposto, podemos considerar que a abordagem proposta por Wilson (1981) se aproxima do trabalho de Davenport (1998) porque inclui como fator de influência para o comportamento informacional fatores ambientais, o que podemos relacionar com o contexto institucional destacado por Davenport (1998).

A política informacional atua na mesma direção, sendo inclusive fator essencial no direcionamento de um comportamento informacional condizente com boas práticas de gerenciamento da informação. No geral, há de se considerar que a própria informação sofre influência de fatores como política e economia e, portanto, definir uma política de informação para a instituição é essencial para o sucesso de um programa de Gestão da Informação (DAVENPORT, 1998).

Ao caracterizar cinco estilos de gerenciamento da informação, Thomas H. Davenport (1998) demonstra que a política informacional pode ser utilizada tanto para concentrar a informação quanto para distribuí-la. O autor enfatiza que não existe um modelo ideal de gerenciamento de informação, mas que é essencial que a instituição se atente ao modelo compatível com seu funcionamento.

Em paralelo com modelos governamentais, Davenport (1998) elenca estilos que ditam a política informacional em uma instituição, são eles: federalismo, feudalismo, monarquia, anarquia e utopia tecnocrática.

O federalismo informacional consiste em uma concentração controlada da informação, de forma que uma unidade central seja responsável por uma parte enquanto unidades locais tenham autonomia para gerenciar seus recursos informacionais da mesma maneira. Trata-se de um modelo que utiliza a colaboração entre os indivíduos como ferramenta de uso e compartilhamento da informação.

O feudalismo é o estilo de gerenciamento da informação mais comum nas instituições, segundo Davenport (1998). Nesse estilo, as informações circulam em ambientes semelhantes aos feudos; isso quer dizer que está concentrada em um único local e não há compartilhamento entre os diversos departamentos que integram uma instituição. Acontece em função do grau de autonomia dos departamentos, visto que cada unidade possui sua própria necessidade de informação e estabelece estratégias diferentes de uso e compartilhamento.

A monarquia é o estilo de gerenciamento da informação resultante da concentração da informação em um único indivíduo ou departamento. Quando isso acontece em uma instituição, a maneira como a informação é compartilhada e usada – e até mesmo interpretada - depende da escolha desse indivíduo, muitas vezes representado pela figura do presidente.

Já a anarquia é a total falta de controle em relação à informação, fato muito comum após o aumento do uso dos computadores pessoais nas instituições. Nesse estilo de gerenciamento da informação, não há uma definição exata dos procedimentos relativos à informação, de forma que cada indivíduo lida à sua maneira. Embora afirme que não há prevalência entre os modelos, Davenport (1998) enfatiza que são poucas as vantagens desse modelo e comenta que a diversidade de informação, a inconsistência e a falta de padrões são problemas comuns desse estilo de gerenciamento da informação.

Por fim, a utopia tecnocrática é quando a instituição acredita que a tecnologia é suficiente para resolver seus problemas informacionais. Ou seja, basta a oferta de

tecnologia para que os indivíduos compartilhem a informação, sem considerar a necessidade de estímulos para esse tipo de comportamento. Nesse modelo, os esforços estão voltados para a tecnologia da informação e não para o gerenciamento da informação, de modo que não há normas nem padrões relativos à informação na instituição.

Além dessas questões gerenciais, a política de informação de uma instituição também é influenciada por táticas de política e economia, segundo Davenport (1998). Referem-se a comportamentos informacionais como troca, compartilhamento, vazamento de dados e utilização seletiva da informação (DAVENPORT, 1998).

Diante disso, podemos perceber que a Gestão da Informação está muito próxima de uma política informacional e relaciona-se diretamente com aspectos organizacionais de uma instituição. Contudo, com o desenvolvimento da Sociedade do Conhecimento, a atividade de Gestão da Informação passou a considerar as condições necessárias para transformar informação em conhecimento (ARAÚJO, 2014). Assim, surgem diversos modelos focados nessa questão, posteriormente reunidos sob a égide da Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento surge como área do conhecimento na década de 1990 e estava muito relacionada com questões tecnológicas envolvendo estruturas organizacionais, processos de trabalho e trabalho colaborativo (CIANCONI, 2003). De modo geral, a Gestão do Conhecimento é entendida como:

[...] área de estudos, que face às mudanças do ambiente organizacional, vem catalisar os aspectos críticos de adaptação, sobrevivência e competência buscando uma combinação sinérgica da capacidade de processar dados, informações e conhecimento baseada nas tecnologias da informação, com a capacidade criativa e inovadora dos seres humanos (MALHOTRA, 1997 apud CIANCONI, 2003, p. 91)

Embora muitas das atividades realizadas pela Gestão do Conhecimento não sejam necessariamente inovadoras, visto que o conhecimento muitas vezes já é um elemento gerido pelas instituições, o ponto central do desenvolvimento da área é o estabelecimento de uma metodologia para realizar tais atividades (CIANCONI, 2003). Assim sendo, é uma disciplina que atua no sentido de:

[...] criar melhores condições para a comunicação entre os indivíduos, além de estimular, categorizar e formalizar as atividades de compartilhamento de experiências, a busca por codificar e explicitar o tácito, de promover o aprendizado permanente e continuado dos indivíduos nas organizações (CIANCONI, 2003, p. 92).

As mudanças oriundas da Sociedade do Conhecimento determinam modificações em diversos sentidos, inclusive nos ativos valorizados pelas instituições. Nesse cenário, os ativos intangíveis ganham espaço e o enfoque nos indivíduos e na maneira como eles lidam com o conhecimento configura-se como um elemento de valor – o capital intelectual.

Ao tratar sobre o conhecimento nas organizações e a maneira como usam esse ativo para gerar riqueza, Choo (2003) apresenta as características dessas organizações em um livro cujo título “Organização do Conhecimento” sintetiza o enfoque dado. O autor enfatiza que a Organização do Conhecimento atua num cenário onde as mudanças são constantes – o que podemos considerar como a realidade da maioria das instituições na nossa Sociedade do Conhecimento. A fim de lidar com essas incertezas, a Organização do Conhecimento precisa se familiarizar com esse ambiente, de forma a entendê-lo e “se preparar para a adaptação com antecedência” (CHOO, 2003, p. 17).

Essa adaptação envolve aspectos relacionados ao uso e ao gerenciamento da informação e a competência dos membros que integram a organização para a geração do conhecimento (CHOO, 2003). Ao analisar uma Organização do Conhecimento, Choo (2003) parte de uma abordagem holística, já que devem ser analisadas as diversas variáveis que influenciam o processo relativo à informação e ao conhecimento, conforme também já comentamos.

Para atender nossos objetivos nessa pesquisa de dissertação, podemos concentrar o trabalho de Choo (2003) nas seguintes direções: a criação de significado e construção de conhecimento<sup>7</sup>.

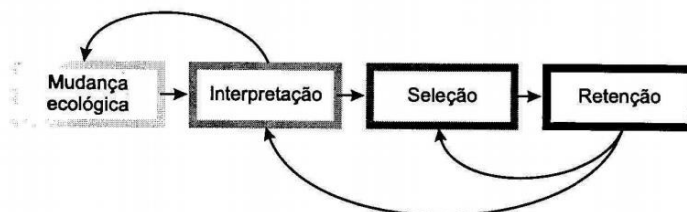
Em relação à criação de significado, o autor afirma que atua de forma retrospectiva. Ou seja, só é possível criar significado para fatos que já ocorreram. A criação de significado atua no sentido de “criar e identificar fatos recorrentes, de modo a estabilizar o ambiente e torná-los mais previsíveis.” (CHOO, 2003, p. 32).

A criação de significado ocorre através de quatro processos interligados: mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção. A figura abaixo representa o esquema apresentado por Choo (2003):

---

<sup>7</sup> Esses dois elementos fazem parte do ciclo do conhecimento proposto por Choo (2003), pois permite um ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação por parte da Organização do Conhecimento.

Figura 3 – Processo de Criação de Significado nas Organizações



Fonte: Choo (2003)

Como mencionamos na primeira seção dessa pesquisa de dissertação, as instituições sofrem influência de fatores externos, pois estão diretamente ligadas com aspectos da sociedade como um todo. Assim sendo, podemos considerar que a primeira etapa do processo de criação de significado relaciona-se com esses fatores.

Quando há alguma mudança no ambiente onde a organização está inserida, os indivíduos que a integram sentem a necessidade de entender essas mudanças e seu significado para a instituição. Interpretam essas mudanças, “selecionam atos e textos, rotulam-nos com nomes e buscam relações” (CHOO, 2003, p. 33) com o objetivo de transformar os dados selecionados em significado e ação.

A interpretação resultante da primeira etapa desse processo está diretamente associada à etapa de seleção, visto que depende dela para “reduzir a ambiguidade” (CHOO, 2003, p. 34) sobre os vários dados coletados durante a etapa de tentativa de entendimento da mudança ecológica. Também se relaciona com o passado, na medida em que recorre a ele para criar uma interpretação para os fatos.

Por último, a etapa de retenção refere-se ao armazenamento do produto das etapas anteriores para a criação de significado no futuro. Em síntese, o processo de criação de significado nas organizações pode resumir-se em “[...] produzir interpretações estáveis de dados ambíguos sobre a mudança ambiental.” (CHOO, 2003, p. 34).

Vale salientar que essas três etapas devem constituir uma política de gestão integrada, já que cada etapa necessariamente depende da outra. A construção do conhecimento também é uma das orientações a ser seguida nessa proposta integradora de gestão.

Segundo Choo (2003), a construção do conhecimento é determinante para o sucesso de uma Organização do Conhecimento e consiste em explorar a relação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Trata-se de um tema bastante explorado pelos japoneses Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka. De forma geral, o conhecimento tácito é subjetivo e de difícil externalização, pois é pessoal e refere-se ao conhecimento individual. Já o conhecimento explícito é geralmente codificado e armazenado em mídias de fácil transmissão.

A seguir apresentamos a Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi que demonstra a relação entre esses termos.

### *3.1. Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito: A Espiral do Conhecimento*

A criação do conhecimento acontece quando as instituições são capazes de converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, uma vez que esse procedimento as capacita para promover a inovação e o aprendizado (CHOO, 2003).

O relacionamento entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é um dos fundamentos teóricos do processo de criação do conhecimento explorado por Nonaka e Takeuchi (2008).

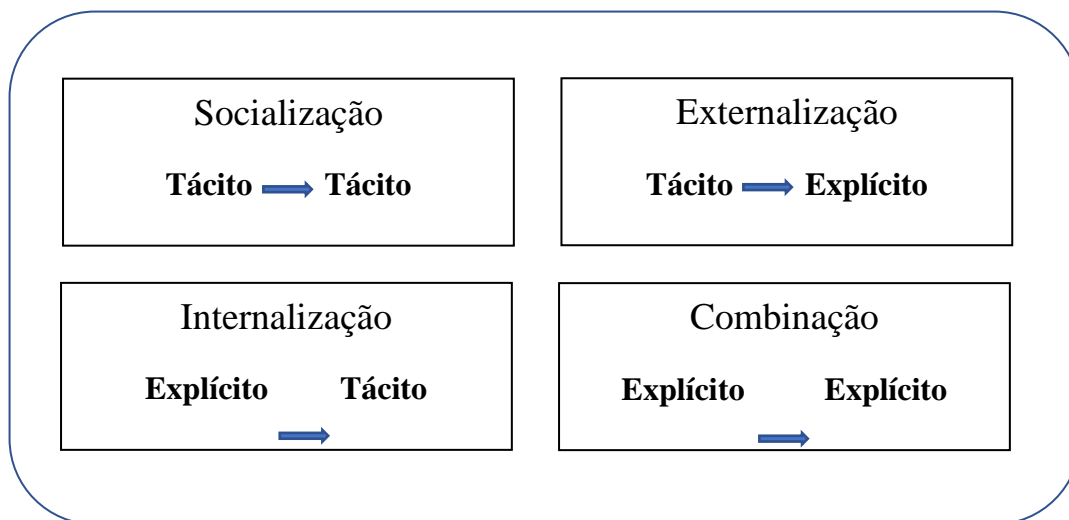
Os autores partem de duas dimensões ao explorar a criação do conhecimento. Primeiro, consideram a dimensão ontológica; depois, a dimensão epistemológica. A dimensão ontológica considera que o conhecimento é criado a partir dos indivíduos; assim sendo, uma organização não é capaz de criar conhecimento sozinha. Ou seja, a organização atua no sentido de apoiar os indivíduos e propiciar as condições necessárias para a criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Já a dimensão epistemológica é a abordagem que propriamente faz a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. Como já mencionamos, o conhecimento tácito é de difícil externalização, isso porque “é pessoal, específico ao contexto” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57) e o conhecimento explícito é aquele expresso, transmissível por meio de linguagem formal. De forma geral, podemos categorizar o conhecimento tácito como subjetivo e o conhecimento explícito como objetivo.

A interação entre esses conhecimentos acontece a partir de um processo de transformação “interativa e espiralada” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) por meio do qual ocorre a conversão do conhecimento. A conhecida “espiral do conhecimento”

proposta pelos autores japoneses reúne quatro maneiras diferentes de conversão do conhecimento, descritas pelo esquema a seguir:

Quadro 1 – Modos de conversão do conhecimento



Fonte: baseado em Nonaka e Takeuchi (2008)

A Socialização tem como fundamento a experiência compartilhada entre os indivíduos, de modo que essa troca de experiências desenvolve a criação do conhecimento tácito. Nesse caso, os autores japoneses afirmam que apenas a transferência de informação não é eficiente para a criação do conhecimento, pois acontece sem considerar os contextos específicos em que as experiências se apoiam, fator essencial para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito.

A Externalização é a maneira pela qual o conhecimento tácito se torna explícito, seja por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). De acordo com os autores, dentre os quatro modelos de conversão do conhecimento, a externalização “possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 64).

A Combinação é a reconfiguração de um conhecimento explícito a partir do seu compartilhamento por meio da troca de “documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação computadorizadas” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67). Está baseada em um sistema do conhecimento que possibilita a combinação entre as diversas formas

de compartilhar e combinar o conhecimento explícito, resultando em um novo conhecimento.

A Internalização fundamenta-se no “aprender fazendo” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) de modo que o conhecimento explícito se transforma em conhecimento tácito. Podemos observar por meio da internalização que a escolha de uma construção do conhecimento espiralada representa bem o processo de construção do conhecimento, pois a partir da socialização do conhecimento internalizado inicia-se um novo processo de construção do conhecimento.

O modelo desenvolvido por Nonaka e Takeuchi também é conhecido pelo acrônimo SECI e está representado pela figura abaixo:

Figura 4 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

A espiral do conhecimento envolve medidas individuais e coletivas durante o processo de criação do conhecimento, pois promove uma interação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

No âmbito institucional, para que ocorra, a criação do conhecimento demanda certas condições, sendo esse precisamente o papel das instituições no processo de criação do conhecimento organizacional. Em função disso, Nonaka e Takeuchi (2008) exploram o conceito de *Ba*.

De forma geral, refere-se ao contexto onde o conhecimento é gerado, localizando-o no espaço e no tempo, visto que “o conhecimento não pode ser criado no

vácuo, e necessita de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para tornar-se conhecimento.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 99). Por isso, *Ba* é definido como:

um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado. *Ba* proporciona a energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral de conhecimento. Em outras palavras, o *ba* é o tempo e o espaço fenomenológico onde o conhecimento emerge, como uma “corrente de significado” (Bohm, 1996). O novo conhecimento é criado a partir do conhecimento existente através da mudança dos significados e contextos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 99).

Vale destacar que o *Ba* não é necessariamente um local, mas sim um ambiente que pode ser composto por diversos *Ba* e que precisa constantemente estabelecer relações para a criação do conhecimento. A relação entre esses ambientes exige dos indivíduos que compõem esse sistema o pleno conhecimento de onde, de fato, está o conhecimento necessário para estabelecer as relações.

A necessidade de certas condições para a construção do conhecimento organizacional nos demonstra que a Gestão do Conhecimento pode ocorrer em diversos ambientes e não está limitada ao contexto empresarial onde comumente é explorada. Devido ao caráter da instituição que selecionamos como campo empírico dessa pesquisa de dissertação, consideramos pertinente traçar breves considerações sobre a Gestão do Conhecimento no âmbito público.

### *3.2. Gestão do Conhecimento na esfera pública: breves considerações*

As instituições da Administração Pública costumam seguir os princípios básicos da área, que são a eficácia, eficiência e a transparência. A construção teórica acerca da Gestão do Conhecimento desenvolvida até aqui nos permite correlacionar os princípios da Administração Pública com as vantagens do compartilhamento do conhecimento para as instituições públicas, mesmo que estas instituições apresentem interesses distintos das instituições privadas, pois atuam alinhadas com os interesses da sociedade:

Na administração pública, a efetiva gestão do conhecimento ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (BATISTA, 2012, p. 40).

Além dessas funções citadas, Batista (2012) afirma que, no contexto público, a Gestão do Conhecimento possui finalidade mais ampla e ultrapassa as questões relativas

ao desempenho organizacional. Sendo assim, também funciona como ferramenta para a ampliação da participação social na elaboração e implementação de políticas públicas.

Uma vez identificada a relevância da Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, podemos apresentar o cenário que conduziu a formulação de uma proposta de modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública brasileira<sup>8</sup>. Nesse cenário específico, o panorama das ações de Gestão do Conhecimento é descrito por Fresneda e Gonçalves (2007) a partir da identificação de práticas relacionadas à implementação de ações de Gestão do Conhecimento, como gestão do capital intelectual, mapeamento do conhecimento, criação de banco de competências individuais etc.

Dentre as organizações envolvidas no estudo proposto, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) define a Gestão do Conhecimento como:

Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BRASIL, 2004).

A partir dessa definição, Fresneda e Gonçalves (2007) apresentam as considerações de Batista et al. (2005) para quem as ações de Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública contribuem para uma maior transparência governamental, promovem o aprendizado contínuo nos órgãos públicos, evitam duplicação de informação, bem como permitem a disseminação da informação e do conhecimento, ampliando o acesso para outras instituições e para o público em geral.

Tendo em vista as práticas identificadas, a pesquisa desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) observou que o êxito da Gestão do Conhecimento nas organizações estudadas é resultado da reunião de alguns fatores, tais como: estratégia voltada para o conhecimento, acesso ao conhecimento externo e infraestrutura tecnológica eficaz. Podemos perceber que esses são fatores gerais e que são contemplados pela literatura sobre a Gestão do Conhecimento, o que nos indica que a Administração Pública, em relação à gestão, está alinhada com os pressupostos da Sociedade do Conhecimento.

---

<sup>8</sup> O desenvolvimento desse trabalho aconteceu a partir da pesquisa sobre Gestão do Conhecimento realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2005.

Contudo, devemos apontar as diferenças existentes entre instituições públicas e privadas, visto que tais características implicam diretamente na aplicabilidade das ações de Gestão do Conhecimento. Em primeiro lugar, faz-se necessário comentar que o fator condutor das instituições públicas é o interesse da sociedade, ao passo que instituições privadas são autônomas. A partir disso, as diferenças giram em torno dos recursos, do público alvo, da regulação jurídica e dos objetivos (GESPÚBLICA, 2010).

Porém, apesar das diferenças apontadas e das ações desenvolvidas, ainda assim, as práticas de Gestão do Conhecimento em instituições públicas ainda são muito incipientes. No caso do Brasil, Cianconi (2003) aponta alguns problemas, como a falta de visão em relação ao uso da informação e a carência de recursos para os sistemas de informação.

Em relação à falta de visão em relação ao uso da informação, estendemos a discussão com os motivos para a implementação da Gestão do Conhecimento apresentados por Fonseca e Fonseca (2013). Para os autores, a mudança em relação ao papel do conhecimento na sociedade atual eleva-o à condição de fator indispensável para a eficácia e eficiência das instituições públicas.

As análises de Cianconi (2003) e Fonseca e Fonseca (2013) apresentam distinções datadas e que podemos alicerçar em um elemento: a mudança da cultura organizacional, que trataremos adiante. Apesar da constatação do conhecimento como um ativo indispensável para a sociedade atual, percebemos que as práticas de Gestão do Conhecimento apresentam algumas dificuldades, seja no setor público quanto no setor privado.

Como mencionamos, o conceito de informação e conhecimento por vezes se confundem e o mesmo acontece em relação à gestão, de modo que Cianconi (2003) considera esse um dos desafios da Gestão do Conhecimento. A autora afirma que a principal diferença entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento está justamente no objetivo de cada área do saber:

Enquanto a Gestão da Informação busca essencialmente organizar, controlar e tornar disponíveis as informações registradas, com ênfase nos recursos, procedimentos, metodologias e tecnologias, a Gestão do Conhecimento busca apoiar a geração de novas ideias, a criação e compartilhamento do conhecimento, a aprendizagem organizacional, requerendo um alto grau de envolvimento humano e gestão de pessoas, além do suporte tecnológico (CIANCONI, 2003, p. 231).

Utilizando os conceitos de conhecimento tácito e conhecimento explícito, podemos afirmar que a Gestão da Informação lida com o conhecimento explícito, na medida em que se orienta pela informação, buscando formas de registro e decodificação; ao passo que a Gestão do Conhecimento lida com o conhecimento tácito, pois envolve procedimentos relativos à informação em conjunto com os indivíduos.

Vimos conforme Cianconi (2003) que a falta de clareza acerca das diferenças entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento é uma das barreiras para a efetiva implementação de programas de Gestão do Conhecimento nas instituições. Diante disso, é importante destacar que, apesar das suas particularidades, elas precisam ser consideradas como áreas distintas, ainda que conservem entre si uma relação complementar (BETTENCOURT; CIANCONI, 2012).

Contudo, as dificuldades não se limitam apenas a esse fato. Faz-se necessário apresentar outras barreiras à criação do conhecimento. Podemos classificá-las em dificuldades individuais e coletivas, visto que a criação do conhecimento nas instituições abrange essas duas dimensões.

Dentre essas barreiras, exploraremos os impactos da Cultura Organizacional no desenvolvimento de um programa de Gestão do Conhecimento.

### *3.3. Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional*

Até aqui já exploramos a maneira como o comportamento informacional está relacionado com a cultura – nesse caso, cultura informacional – porém, entendemos ser necessário estender a discussão no sentido de definir a Cultura Organizacional e a maneira como esta afeta a Gestão do Conhecimento em uma instituição.

Como vimos, um programa de Gestão do Conhecimento correlaciona inúmeras variáveis para a construção do conhecimento, como criação de ambientes favoráveis à socialização do conhecimento; utilização de manuais e padrões para externalizar o conhecimento etc. Assim sendo, o alinhamento entre essas variáveis demanda um comprometimento dos indivíduos que compõem uma instituição e as questões culturais desse ambiente.

Santos, Damian e Valentim (2019) nos apresentam o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e sua relação com a Gestão do Conhecimento. Segundo os autores, os FCS são aqueles elementos que devem ser constantemente observados, pois

podem influenciar o desempenho de uma instituição. Dentre os FCS destacados pelos autores que se relacionam com a Gestão do Conhecimento, podemos citar:

- Uma cultura orientada para o conhecimento;
- Múltiplos canais para a transferência do conhecimento; e
- Infraestrutura técnica e organizacional (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Importante mencionar que alguns dos FCS relacionam-se com fatores externos à instituição e que, portanto, são mais difíceis de controlar. A Cultura Organizacional é um FCS interno e seu gerenciamento é essencial para a Gestão do Conhecimento, uma vez que:

[...] influencia os comportamentos relacionados ao conhecimento dos indivíduos, das equipes, das unidades organizacionais e das organizações em geral, porque influencia a determinação de qual conhecimento é apropriado compartilhar, com quem e quando (KING, 2009, apud SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Além disso, a Cultura Organizacional se relaciona com a execução de atividades, com os valores e a visão de uma instituição (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019). Como constituinte de um todo integrado que é a instituição, a Cultura Organizacional deriva do compartilhamento. Dessa forma, implica no reconhecimento de um ambiente colaborativo, propício ao “compartilhamento de dados, informações e conhecimentos para a formação do conhecimento coletivo organizacional” (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019, p. 60).

Conforme apresentado na dimensão ontológica explorada por Nonaka e Takeuchi (2008) a instituição não é capaz de criar conhecimento sozinha. Nesse mesmo sentido, promover uma Cultura Organizacional alinhada com os objetivos da Gestão do Conhecimento envolve uma mudança cultural nos indivíduos que compõem a instituição:

Assim sendo, para que aconteça o desenvolvimento de uma cultura organizacional facilitadora da troca de dados, informações e conhecimentos visando a gestão do conhecimento, é necessário buscar apoio para nortear a transformação dos sujeitos organizacionais (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019, p. 61).

Os “sujeitos organizacionais” definidos pelos autores são diretamente responsáveis pelo compartilhamento da informação e, portanto, cabe à instituição providenciar meios de promover uma cultura organizacional que facilite as atividades da Gestão do Conhecimento. Um dos elementos chave para uma análise efetiva da Cultura Organizacional é entender que não é possível criar uma cultura, visto que se trata de uma construção ao longo dos anos e peculiar desses “sujeitos organizacionais”. O objetivo em estudar a Cultura Organizacional é compreendê-la para “propor valores, ideias e modos diferentes dos utilizados.” (OLIVEIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2016, p. 27).

Diante do exposto, podemos concluir que a Cultura Organizacional se insere na perspectiva da criação do conhecimento explorada pela Gestão do Conhecimento na medida em que se orienta a partir dos indivíduos. Se a Gestão do Conhecimento compreende a promoção de contextos favoráveis ao compartilhamento, a Cultura Organizacional é elemento central nesse processo.

Ainda nesse sentido, faz-se necessário comentar que a integração entre a Cultura Informacional e a Cultura Organizacional é apontada por Moraes (2013) como fator relevante para a construção de uma organização orientada para a construção do conhecimento, uma vez que a Cultura Informacional “[...] é parte da cultura organizacional e é necessária para acomodar o fluxo de informações sobre o ambiente interno, externo e as suas próprias operações.” (MORAES, 2013, p. 53).

Também devemos considerar que o conceito de cultura pressupõe um valor de continuidade, assim sendo, um programa de Gestão do Conhecimento inserido no contexto da cultura do compartilhamento permite a aprendizagem e a inovação (OLIVEIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2016) constantes.

Isto posto, avançamos nas correlações possíveis acerca do tema da Gestão do Conhecimento, mais precisamente com a maneira como a Memória Organizacional pode ser um fator para a construção do conhecimento e a aprendizagem.

#### *3.4. Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional*

Quanto ao tema da memória, nos pautamos pela perspectiva do campo da Memória Social para a construção do referencial teórico necessário aos objetivos dessa pesquisa de dissertação. Assim sendo, exploramos o conceito de Memória Institucional nesse sentido. Contudo, como demonstramos, se trata de um conceito que abrange o

próprio conceito de Memória Organizacional no sentido de que analisar os aspectos internos de uma instituição é também considerá-la como uma organização.

Por isso, acreditamos que a utilização de fontes informacionais que apresentam o termo Memória Organizacional não configura uma incoerência na escolha dos termos e conceitos que optamos por utilizar.

Geralmente, a temática da memória tal como uma atividade de seleção não costuma ser associada à Gestão do Conhecimento; contudo, a perspectiva do conhecimento como um ativo de geração de valor para as instituições transforma essa realidade. Por isso, entendemos que a memória – e, nesse caso, a Memória Organizacional - é um elemento para a construção do conhecimento organizacional nas instituições.

Durante o desenvolvimento dessa seção apresentamos o modelo SECI<sup>9</sup> de criação do conhecimento. Contudo, por se tratar de uma área do conhecimento que se relaciona com diversas outras, existem vários modelos para a Gestão do Conhecimento.

Nesse sentido, Almeida (2006) apresenta alguns processos que considera fundamentais para a Gestão do Conhecimento: Criação, Seleção e Retenção. Dentre esses processos, destacamos a Retenção como o alicerce para a relação entre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional, pois é durante a etapa de Retenção que são construídas as bases de conhecimento organizacional (ALMEIDA, 2006).

As bases de conhecimento organizacional se configuram como a “memória corporativa, possibilitando o acesso de outras pessoas às informações e conhecimentos registrados” (MOLINA; VALENTIM, 2015, p. 150) e, dessa forma, representam a Memória Organizacional.

A Memória Organizacional é construída ao longo dos anos e, assim, congrega as experiências acumuladas, os documentos produzidos, a cultura organizacional, os processos e demais atividades relacionadas com a instituição (MOLINA; VALENTIM, 2015) e por isso representa a base para a construção do conhecimento organizacional.

Assim sendo, a relação entre Gestão do Conhecimento e Memória Organizacional pauta-se principalmente nas maneiras como a Memória Organizacional pode ser utilizada para a construção do conhecimento nas instituições. Para isso, precisa ser incluída no processo de construção do conhecimento. Ou seja, precisa ser socializada, preservada e recuperada (MOLINA; VALENTIM, 2015).

---

<sup>9</sup> Base para a Espiral do Conhecimento desenvolvida pelos japoneses Nonaka e Takeuchi (2008).

Nessa relação, podemos perceber uma contribuição mútua, pois a Memória Organizacional auxilia os processos de criação do conhecimento enquanto a Gestão do Conhecimento possibilita a preservação da Memória Organizacional ao promover meios de sua socialização.

Também devemos destacar que a Memória Organizacional, ao permitir o reuso do conhecimento e a tomada de decisão com base em experiências passadas, está muito próxima da Aprendizagem Organizacional que exploraremos a seguir.

### *3.5. Aprendizagem Organizacional: perspectivas e modelos*

A maneira como as organizações aprendem é, antes de tudo, a maneira como os indivíduos aprendem, dada a relação entre instituições e indivíduos que já comentamos. Assim sendo, analisar as formas de aprendizagem é fundamental para um estudo sobre Aprendizagem Organizacional. O modelo tradicional de aprendizagem é linear, hierarquizado e possui como objetivo a mera transmissão de informação (GUIMARÃES, 2012). Esse modelo perde sentido quando nos deparamos com as demandas da Sociedade do Conhecimento. Nesse contexto, é preciso desenvolver um cenário compatível com a construção do conhecimento – um modelo favorável ao desenvolvimento de competências individuais e coletivas.

Essas competências individuais são apontadas por Sveiby (1998) como um dos ativos intangíveis que devem ser geridos no âmbito organizacional. Seguindo o pensamento que construímos até aqui, precisamos estabelecer uma diferença entre conhecimento e competência, agora na perspectiva do autor supracitado.

Na perspectiva de Sveiby (1998) o conhecimento é considerado apenas como tácito, pois o processo de socialização que gera novos conhecimentos é feito com base em experiências individuais e este é um conceito tácito, uma vez que: “Os indivíduos mudam ou adaptam os conceitos à luz de suas experiências e reinterpretem a linguagem utilizada para expressá-los.” (SVEIBY, 1998, p. 36). Em função disso, o autor considera que o termo competência é mais adequado para expressar as questões relativas ao saber.

De forma geral, as competências individuais são categorizadas de cinco formas<sup>10</sup> descritas a seguir:

---

<sup>10</sup> Consideramos essas formas destacadas por Sveiby (2008) bastante alinhadas com a perspectiva dos japoneses Nonaka e Takeuchi (2008) apesar do autor finlandês (2008) enfatizar que o conhecimento se relaciona apenas com aspectos tácitos.

- Conhecimento explícito;
- Habilidade;
- Experiência;
- Julgamentos de valor;
- Rede social.

Dentre essas categorias, julgamos necessário estender a discussão em relação ao termo “conhecimento explícito” citado por Sveiby (1998) visto que o exploramos de forma distinta. Para o autor, o conhecimento explícito é adquirido pelas maneiras formais de educação e envolve o conhecimento sobre fatos. Em sua exposição, Sveiby (1998) não apresenta suportes ou exemplos acerca do que considera como conhecimento explícito, apenas o categoriza como informações acerca de algo.

Apesar disso, o autor enfatiza que conhecimento não deve ser encarado como sinônimo de informação e, dessa maneira, a categorização de competência demonstra ser coerente com os elementos presentes em outros modelos de criação do conhecimento que citamos ao longo dessa pesquisa de dissertação.

Como comentamos, a sociedade atual demanda outros métodos para a aprendizagem, uma vez que as relações são pautadas pelo compartilhamento do conhecimento. Assim, alguns estudos buscam encontrar um método eficaz para a construção do conhecimento no nível individual e coletivo alinhados com a perspectiva de socialização do conhecimento prevista nos modelos de construção do conhecimento trabalhados pela Gestão do Conhecimento.

Especificamente em relação ao tema da aprendizagem, existem várias abordagens, como o behaviorismo, construtivismo, aprendizagem social etc., o que contribuiu para que diversos modelos de Aprendizagem Organizacional fossem formulados ao longo dos anos. Ao tratar sobre a Aprendizagem Organizacional durante a década de 1990, Huber (1991) explora o tema a partir de quatro constructos que considera integrados e relacionados, são eles: Aquisição de Conhecimento; Distribuição de Informação; Interpretação de Informação e Memória Organizacional.

Cada uma dessas atividades desempenha um papel para a Aprendizagem Organizacional, segundo Huber (1991). De forma geral esses constructos são assim definidos pelo autor:

Aquisição de Conhecimento é o processo pelo qual o conhecimento é obtido. Distribuição de Informação é o processo em que informações de diferentes fontes são compartilhadas levando, dessa forma, a novos entendimentos ou novas informações. Interpretação de Informação é o processo pelo qual a informação distribuída recebe uma ou mais interpretações comumente compreendidas. Memória Organizacional é o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro. (HUBER, 1991, p. 90, tradução nossa).

Em sua exposição ambientada no início da década de 1990, Huber (1991) afirma que os estudos sobre Aprendizagem Organizacional são muito incipientes. Contudo, nos anos seguintes, novas pesquisas passam a abordar a temática em seu desenvolvimento e surgem novos modelos para a Aprendizagem Organizacional. Segundo Guimarães (2018), a partir de 1990 a literatura da área que tratava de Aprendizagem Organizacional seguia duas direções: abordagem da aquisição e abordagem da participação.

A primeira considera a aquisição de habilidades e conhecimentos – ou a competência abordada por Sveiby (1998) – de forma sistêmica. Assim sendo, o foco está no conhecimento individual. Já a segunda abordagem considera as comunidades de prática<sup>11</sup> como um elemento para a aprendizagem. Aqui, podemos perceber que a socialização é um fator fundamental.

Em análise mais recente, Guimarães (2018) afirma que a integração entre as duas abordagens é uma tendência em relação aos estudos sobre Aprendizagem Organizacional, visto que se observou a necessidade de estabelecer uma conexão entre as epistemologias das duas abordagens.

Portanto, a integração entre as duas abordagens nos permite entender que a Aprendizagem Organizacional acontece por meio da aproximação entre aprendizado individual e aprendizado coletivo, a partir de uma relação de interdependência entre os dois tipos de aprendizagem (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Assim sendo, Nogueira e Odélius (2015) afirmam que a Aprendizagem Organizacional não é possível sem o desenvolvimento de ações de aprendizagem individual:

As estratégias de promoção da aprendizagem nas organizações necessariamente se voltam ao aprendizado individual, com ações pontuais de

---

<sup>11</sup> Apesar dessa abordagem citar as comunidades de prática para o processo de Aprendizagem Organizacional, não é nosso objetivo alinhar esse conceito com o conceito de Repositórios Institucionais, uma vez que essa não se mostra uma aproximação possível. Nosso objetivo está focado no caráter de socialização do conhecimento dos Repositórios Institucionais e as possibilidades para a Aprendizagem Organizacional.

capacitação do trabalhador ou ações formais voltadas ao treinamento em grupo (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015, p. 07).

Ainda sobre a epistemologia dos estudos sobre Aprendizagem Organizacional, Antonello e Godoy (2010) afirmam que “[...] é quase assustador tentar revisar a literatura de aprendizagem organizacional devido à amplitude de ideias que podem ser consideradas relevantes.” (ANTONELLO; GODOY, 2010, p. 312). Em função disso, a temática da Aprendizagem Organizacional é abordada por diversas perspectivas teóricas; porém, apesar do caráter integrador que, muitas vezes, os trabalhos em Aprendizagem Organizacional assumem, trata-se de uma temática com características próprias que a separa de seus conceitos relacionados.

Dentre as perspectivas apresentadas por Antonello e Godoy (2010) ao reconstruírem a trajetória teórica e epistemológica da Aprendizagem Organizacional, destacamos a perspectiva Psicológica e a perspectiva Social.

A relação entre aprendizagem individual e aprendizagem coletiva que citamos anteriormente é desenvolvida nos estudos sobre Aprendizagem Organizacional sob a perspectiva da Psicologia, conforme apontam Antonello e Godoy (2010). Trata-se de uma abordagem que se divide em duas direções: a primeira entende a Aprendizagem Organizacional como uma analogia da aprendizagem individual. Ou seja, os processos de Aprendizagem Organizacional podem ser entendidos a partir do próprio entendimento da aprendizagem individual. Na segunda direção, a aprendizagem individual é a base para a Aprendizagem Organizacional. Portanto, para o desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional, é preciso que a organização fomente o aprendizado individual dos seus colaboradores (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Na perspectiva psicológica, a Aprendizagem Organizacional se desenvolve a partir de três visões teóricas: Comportamental/Processamento da Informação; Construção Social e Psicologia Aplicada.

A primeira abordagem está alinhada com o modelo de Huber (1991) no sentido de considerar a experiência passada como meio para alcançar as mudanças necessárias ao desenvolvimento de uma Aprendizagem Organizacional. Está apoiada na noção de psicodinâmica que determina que “[...] toda a aprendizagem é influenciada pelo passado.” (ANTONELLO; GODOY, 2010, p. 314). Também relacionada com o fenômeno da informação, essa abordagem entende que a informação transformada em conhecimento no âmbito de uma organização caracteriza o efetivo processo de

Aprendizagem Organizacional. Essa transformação ocorre por meio de um processo de interpretação, tal como preconizado por Huber (1991) em um dos seus quatro constructos para o modelo de Aprendizagem Organizacional.

A segunda perspectiva teórica sobre a Aprendizagem Organizacional que destacamos é a Social. Segundo essa abordagem, as práticas informais resultam em aprendizagem tanto quanto as práticas formais, pois trata-se de uma abordagem que considera a aprendizagem como um fenômeno integrado ao cotidiano dos indivíduos (ANTONELLO; GODOY, 2010). O aspecto social para as questões de aprendizagem envolve descrever a aprendizagem como “[...] processo que envolve relações sociais, processo formado por instituições sociais; e a aprendizagem em si mesma.” (ANTONELLO; GODOY, 2010, p. 316). Pela perspectiva Social, a aprendizagem não ocorre somente nos indivíduos de forma tácita, ocorre através das relações sociais que estes desenvolvem e mantêm.

As abordagens supracitadas compõem o universo de múltiplas abordagens em que a temática da Aprendizagem Organizacional vem sendo desenvolvida nos últimos anos, de modo que Antonello e Godoy (2010) concluem a discussão do assunto com uma abordagem multiparadigmática. As autoras defendem que a Aprendizagem Organizacional é uma área com características próprias e que mantém certa autonomia em relação aos seus conceitos relacionados.

Portanto, dentre as várias abordagens e perspectivas teóricas em que a Aprendizagem Organizacional é desenvolvida, Antonello e Godoy (2010) destacam quatro características presentes nessas diversas abordagens e que, na visão das autoras supracitadas, precisam ser superadas para o prosseguimento dos estudos e das pesquisas em Aprendizagem Organizacional, sendo elas: 1) Nível da Aprendizagem; 2) Neutralidade da meta; 3) Noção de mudança e 4) Natureza processual da aprendizagem.

A primeira característica apontada por Antonello e Godoy (2010) se refere ao nível em que a Aprendizagem Organizacional ocorre. Para elas, é preciso que a temática seja entendida em nível interpessoal. Nessa proposta, a análise deve considerar a ligação entre os vários níveis em que a Aprendizagem Organizacional ocorre.

A segunda característica está relacionada com atributos conferidos à Aprendizagem Organizacional. De acordo com Antonello e Godoy (2010) “[...] a aprendizagem pode ser vista como algo bom ou ruim” (p. 324) e isto depende dos resultados obtidos. Para avançar no desenvolvimento da temática em Aprendizagem

Organizacional, as autoras defendem que é preciso repensar a ligação entre a aprendizagem e os resultados obtidos, sejam eles bons ou ruins.

Já a terceira característica desmistifica a relação entre Aprendizagem Organizacional e mudança no âmbito das organizações. Isso significa que nem sempre o processo de aprendizagem está atrelado à mudança. Contudo, isso não o torna inexistente.

Por último, a quarta característica é considerada por Antonello e Godoy (2010, p. 325) como a mais “promissora para o futuro desenvolvimento do conceito” pois prevê a recuperação dos temas relacionados com a Aprendizagem Organizacional. Trata-se de entender a Aprendizagem Organizacional de forma total, sem reduzir o conceito a um recurso com início, meio e fim (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Tendo em vista a revisão bibliográfica, nos parece que a abordagem multiparadigmática proposta por Antonello e Godoy (2010) está alinhada com uma visão geral sobre o enfoque dado ao tema da Aprendizagem Organizacional. Considerando sua epistemologia e o desenvolvimento de pesquisas sobre o assunto, não se trata de pensar em uma nova abordagem para a Aprendizagem Organizacional, mas sim de considerar de forma integrada elementos das abordagens já desenvolvidas.

Isto posto, apresentamos a definição de Nogueira e Odelius (2015) para quem a Aprendizagem Organizacional constitui:

[...] todo e qualquer processo que permita às pessoas adquirir conhecimentos técnicos relevantes para os objetivos da organização. Assim, reuniões, oficinas, sistemas de informação, informativos, processos formais de capacitação, participação em congressos, simpósios e feiras, entre outros, são oportunidades para que a absorção, disseminação, retenção de conhecimentos para a organização (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015, p. 14).

Trata-se de uma definição geral que, em síntese, está alinhada com o pensamento de Antonello e Godoy (2010) no sentido de que as múltiplas abordagens para a Aprendizagem Organizacional são suficientes para prosseguir no desenvolvimento de pesquisas sobre o tema.

Diante do exposto, faz-se necessário definir qual abordagem se adequa melhor aos objetivos dessa pesquisa de dissertação. Optamos por desenvolver nossa análise a partir da Aprendizagem Organizacional pautada nas relações sociais entre os indivíduos e na relação entre indivíduos e organização, visto que consideramos ser uma abordagem alinhada com os pressupostos da construção do conhecimento voltada para a Gestão do Conhecimento que trabalhamos até aqui.

Assim, podemos definir o que consideramos como Aprendizagem Organizacional. Para isso, nos pautaremos em Nascimento e Moraes (2011) para quem a Aprendizagem Organizacional se relaciona mais com o coletivo do que com o individual, está inserida no contexto das organizações e:

[...] é um conceito que descreve as atividades de aprendizagem que acontecem dentro de um tipo qualquer de organização e como tal gera dados sobre a transferência de informações de um domínio individual para um domínio coletivo (organizações) sendo um dos seus possíveis objetivos ampliar a capacidade de processar e interpretar informações, de dentro ou fora, da organização (NASCIMENTO; MORAES, 2011, p. 106)

Na medida em que se apresenta como uma atividade que gera dados e informações sobre um determinado domínio, essa definição de Aprendizagem Organizacional muito se aproxima do conceito de Memória Organizacional trabalhado por Huber (1991), visto que cria um arcabouço para a instituição. Além disso, considerando o aspecto social dessa abordagem, que nos demonstra que, “As organizações desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não somente influenciam seus membros atuais, mas também são transmitidos aos outros por meio de histórias e normas” (NASCIMENTO; MORAES, 2011, p. 107) percebemos a relação com a Memória Organizacional.

Apesar das relações estabelecidas e conforme explorado até aqui, observamos pela literatura consultada que não há um consenso acerca da definição do termo Aprendizagem Organizacional, uma vez que a própria temática da aprendizagem é estudada por diversas áreas do conhecimento. Também observamos que há uma predominância da área da Administração em relação aos estudos sobre a temática. Em Ciência da Informação, nos parece que a questão da aprendizagem se apresenta como Aprendizagem Colaborativa, conforme consulta realizada na BRAPCI<sup>12</sup>.

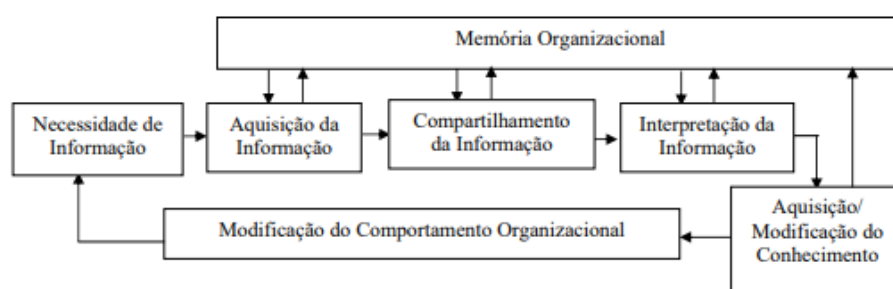
Contudo, devemos salientar que poucos são os estudos na área que abordam o tema, tanto como Aprendizagem Colaborativa quanto como Aprendizagem Organizacional. Assim, para contextualizar o tema no âmbito da Ciência da Informação, nos pautamos pela relação entre informação (mais precisamente o comportamento informacional) e Aprendizagem Organizacional.

---

<sup>12</sup> Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) que reúne a produção da área a partir de 57 periódicos científicos. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/about>. Acesso em: 30 ago. 2020. Durante a consulta não foram utilizados filtros, apenas a busca pelo termo “Aprendizagem Organizacional”.

O modelo a seguir coloca a informação como um elemento presente na maioria das etapas do processo de aprendizagem. Trata-se de um modelo apresentado por Froes e Ferreira (2005) com base na perspectiva de Huber (1991) para quem a Aprendizagem Organizacional ocorre por meio da troca de informação entre os indivíduos, seja de forma intencional ou não. A adaptação proposta pelos autores brasileiros está representada na figura abaixo:

Figura 5 – Informação e Aprendizagem Organizacional



Fonte: Froes e Ferreira (2005)

Podemos afirmar que esse modelo está próximo dos temas comumente explorados pela Ciência da Informação, pois considera aspectos como necessidade informacional, formas de aquisição e compartilhamento da informação. Inclusive, uma das barreiras apontadas por Huber (1991) é a dificuldade em direcionar as informações aos usuários corretos durante a etapa de compartilhamento da informação, problema que pode ser resolvido pela Gestão da Informação.

Outro constructo desse modelo que destacamos – especialmente em função dos objetivos dessa pesquisa de dissertação – é a Memória Organizacional. Consiste nos meios pelos quais o conhecimento é armazenado para uso futuro:

Envolve o armazenamento e recuperação da informação (através de rotinas, procedimentos, manuais), o repositório de conhecimento organizacional de base computacional e o conhecimento tácito - que se encontra na mente dos membros da organização - e que deve servir como base para o desenvolvimento de sistemas (FROES; FERREIRA, 2005, p. 3)

Assim, retornando ao modelo de Aprendizagem Organizacional proposto por Huber (1991) e considerando nossos objetivos de pesquisa, a seguir exploraremos o constructo de Memória Organizacional apresentado pelo autor. Ao tratar sobre a temática e demonstrar sua importância, Huber (1991) cita a problemática que envolve a

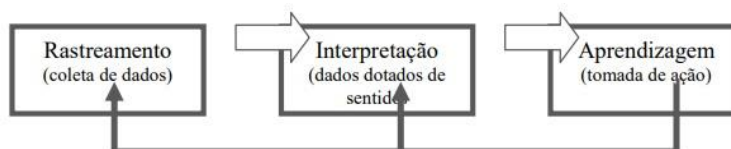
Memória Organizacional no desenvolvimento de ações de aprendizagem, uma vez que considera as ações de Memória Organizacional pouco exploradas.

Além disso, o autor elenca alguns fatores que entende como desfavoráveis à construção de uma Memória Organizacional, tais como: a alta rotatividade de indivíduos em uma organização; para ele, isso pode gerar perdas significativas para a Memória Organizacional, porque o conhecimento tácito é de difícil externalização; a atividade de não antecipar certas necessidades informacionais futuras, de modo que essa informação não seja armazenada; e a falta de conhecimento sobre o local onde as informações são armazenadas. Nesse caso, os indivíduos da organização não estão envolvidos nos processos informacionais ou não há um programa efetivo de gestão da informação na organização.

No modelo de Huber (1991) para a Aprendizagem Organizacional, a Memória Organizacional desempenha um “papel crítico” (p. 106, tradução nossa) no desenvolvimento de ações de aprendizagem, porque permite demonstrar ou usar o conhecimento armazenado; influencia a etapa de interpretação e está relacionada com a distribuição da informação, seu armazenamento e sua recuperação.

Isto posto e, considerando a relação que estabelecemos entre Aprendizagem Organizacional e Informação, podemos discorrer sobre as aproximações entre as atividades de Aprendizagem Organizacional e os elementos que constituem as etapas de construção do conhecimento pela Gestão do Conhecimento que comentamos no início da seção. Nesse sentido, apresentamos o diagrama esquemático de Daft e Weick (1984) com o intuito de relacioná-lo com os processos de construção do conhecimento no âmbito da própria Gestão do Conhecimento. A figura abaixo representa a proposta dos autores:

Figura 6 – Diagrama esquemático de Daft e Weick (1984)



Fonte: Nogueira; Odellius, 2015

Esse diagrama apresenta a relação entre rastreamento, interpretação e aprendizagem. Ou seja, os dados coletados são interpretados e dotados de sentido, de

modo que, ao serem usados para a tomada de decisão, resultam em aprendizagem. A aproximação entre Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento que propomos, a partir desse diagrama, está pautada no processo de transformar dados em conhecimento após sua interpretação.

É possível estender o debate sobre os níveis em que essa interpretação ocorre, uma vez que os modelos de construção do conhecimento, geralmente, consideram o conhecimento de forma tácita e explícita. Assim sendo, faz-se necessário discorrer sobre as dimensões da interpretação nesse contexto de aprendizagem.

De forma inicial, devemos considerar que o processo de interpretação está relacionado com fatores ambientais, com a experiência do pesquisador e com o método usado para sua realização (DAFT; WEICK, 2007). Portanto, trata-se de uma atividade que deve ser realizada de forma sistêmica, envolvendo fatores externos e fatores internos à organização. Para Daft e Weick (2007) o desenvolvimento de mecanismos de processamento da informação é o meio de alcançar a integração entre esses fatores. Além disso, para os autores, o desenvolvimento de mecanismos de processamento da informação é necessário, porque:

Os indivíduos vêm e vão, mas as organizações preservam conhecimento, comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo. A característica que distingue a atividade informacional de nível organizacional é o compartilhamento. Uma informação, uma percepção, um mapa cognitivo são todos elementos compartilhados pelos gestores, os quais constituem o sistema de interpretação (DAFT; WEICK, 2007, p. 237).

A dinâmica citada acima nos faz compreender um sistema de interpretação como uma ação integrada entre os membros de uma organização. De modo que, ao compartilharem informações, a interpretação ultrapassa os limites do conhecimento tácito. Tornando-se, dessa forma, uma visão compartilhada a partir do processo de socialização do conhecimento. Assim sendo, a interpretação é definida como a atividade que “[...] dá sentido aos dados” ao passo que a aprendizagem “[...] distingue-se da interpretação pelo conceito de ação. A aprendizagem envolve uma resposta ou ação nova com base na interpretação.” (DAFT; WEICK, 2007, p. 239).

Diante do exposto, vimos que o conceito de Aprendizagem Organizacional possui várias dimensões e que se relaciona com o conceito de Memória Organizacional; também vimos que a construção da memória, por sua vez, compreende a relação dicotômica entre lembrar e esquecer. Nesse mesmo sentido, consideramos necessário apresentar o conceito de Desaprendizagem Organizacional.

A Desaprendizagem Organizacional é resultado da nossa realidade atual onde mudanças constantes tornam fatos obsoletos em pouco tempo e reconfiguram diversos ambientes. O descarte controlado de rotinas organizacionais é o que pode ser entendido como Desaprendizagem Organizacional e é um fator fundamental para a própria aprendizagem no âmbito das organizações (WOSZEZENKI et al, 2013).

Diante da limitação de trabalhos sobre o tema, Woszezenki et al (2013) afirmam que as principais discussões acerca do tema se concentram em encontrar a harmonia entre a desaprendizagem e a aprendizagem, uma vez que:

Alguns pesquisadores apontam uma justaposição entre o aprender e o desaprender como dois extremos de um continuum ou colocam a desaprendizagem como condição prévia para a aprendizagem (WOSZEZENKI et al, 2013, p. 130).

A partir da revisão de literatura sobre o tema, os autores estabelecem algumas relações entre desaprendizagem e aprendizagem:

- A maior motivação para a desaprendizagem é a inclusão de novas informações;
- A desaprendizagem precede a aprendizagem no sentido de transformar antigas práticas e fomentar a inovação;
- O nível mais alto de aprendizagem envolve o descarte (desaprendizagem) da maneira de realizar alguma atividade para substituição de uma maneira nova;
- São processos diferentes que demandam habilidades e competências diferentes (WOSZEZENKI et al, 2013).

Assim sendo, a Desaprendizagem Organizacional funciona como uma base para a Aprendizagem Organizacional, pois é fundamental para os processos de mudança e inovação. Importante mencionar que o processo de desaprendizagem não é natural; mas sim acontece de forma intencional a fim de promover um esquecimento igualmente intencional. Outro aspecto importante é que o conhecimento tácito é uma barreira para a Desaprendizagem Organizacional, visto que é de difícil externalização (WOSZEZENKI et al, 2013).

Isto posto, fica evidente que os processos de aprendizagem mantêm relação com diversos outros conceitos, o que nos leva em direção de uma análise sistêmica acerca

desse tema. Para isso, nos pautamos em Peter Senge (1990) e na sua contribuição acerca da “organização que aprende”.

### *3.6. A quinta disciplina: as contribuições de Peter Senge*

Peter Senge (1990) apresenta um modelo de aprendizagem que é baseado na relação de cinco disciplinas<sup>13</sup>: Pensamento Sistêmico, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada e Aprendizagem em Equipe. Ao longo do seu trabalho, o autor enfatiza que é preciso haver uma relação entre essas disciplinas, a partir da disciplina que integra todas elas: o Pensamento Sistêmico.

Isso porque o autor entende que o Pensamento Sistêmico:

É a disciplina que integra as disciplinas, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. O Pensamento Sistêmico evita que as outras disciplinas sejam encaradas como truques ou modismos para as organizações. Sem o Pensamento Sistêmico não há motivação para entender como as disciplinas se relacionam. Ao melhorar cada uma das disciplinas, continuamente nos lembra que o todo pode exceder a soma de suas partes (SENGE, 1990, p. 13, tradução nossa).

Esse entendimento acerca do que o Pensamento Sistêmico representa para as organizações está pautado no próprio entendimento das organizações no mundo atual, onde os sujeitos individualmente contribuem para a construção do todo ao estarem reciprocamente conectados com os mais diversos aspectos da sociedade. Para Peter Senge: “Hoje, o pensamento sistêmico é necessário mais do que nunca porque estamos sobrecarregados pela complexidade.” (1990, p. 54, tradução nossa).

A abordagem sistêmica sugere uma mudança de pensamento em direção a uma organização que encoraja os indivíduos a constantemente repensarem o modo como lidam com sua realidade e a buscarem maneiras de criar seu futuro (SENGE, 1990). Isso, é claro, está diretamente ligado com a Aprendizagem Organizacional.

O modelo de aprendizagem deve combinar a “aprendizagem adaptativa” (referente às atividades necessárias para a sobrevivência da organização) com a “aprendizagem generativa” (responsável pelas atividades de criação e inovação); sendo essa a essência da organização que aprende (SENGE, 1990).

---

<sup>13</sup> Importante mencionar que o autor opta pelo termo “disciplina” no sentido de apresentar um “corpo teórico” e “técnicas” que precisam ser estudados e colocados em prática, a fim de construir um caminho para adquirir certas competências e habilidades (SENGE, 1990). Por isso, Peter Senge enfatiza que, nesse contexto, disciplina não se refere à imposição de ordem ou práticas de subordinação.

Trata-se, portanto, de uma completa mudança de pensamento em relação à maneira como a aprendizagem acontece; a união das disciplinas propostas por Senge (1990) se faz necessária uma vez que “[...] informar-se está apenas remotamente relacionado com o processo de aprendizagem.” (SENGE, 1990, p. 14, tradução nossa). É preciso ir além e identificar lacunas de aprendizagem, promover o compartilhamento, a troca de experiências, o diálogo, o comprometimento etc.

Isto porque o Pensamento Sistêmico está relacionado com todos esses aspectos, conforme atesta Senge (1990) ao apresentar modelos que demonstram como, por exemplo, a estrutura influencia o comportamento dos indivíduos e, portanto, as atividades de aprendizagem. Ou, ainda, como o Pensamento Sistêmico permite identificar o *delay* existente entre ação e consequência que determina como as organizações aprendem pela experiência.

Outro aspecto fundamental do pensamento de Peter Senge (1990) é a ênfase nos indivíduos. Para o autor, não existe Aprendizagem Organizacional sem aprendizagem individual, visto que:

As organizações aprendem apenas por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Mas sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre (SENGE, 1990, p. 124, tradução nossa).

A disciplina de Domínio Pessoal atua nesse sentido, pois “as pessoas possuem suas próprias vontades, seus próprios pensamentos” (SENGE, 1990, p. 124, tradução nossa) que influenciam seu comprometimento com o crescimento organizacional. Assim sendo:

Domínio pessoal é a máxima que meus colegas e eu usamos para a disciplina de crescimento pessoal e aprendizagem. Pessoas com altos níveis de domínio pessoal estão continuamente expandindo sua capacidade de criar os resultados na vida que realmente procuram. De sua busca por aprendizado contínuo vem o espírito da organização que aprende (SENGE, 1990, p. 126, tradução nossa).

Aqui, o autor afirma que é uma disciplina orientada pela aprendizagem generativa, pois não se trata de apenas conseguir informação de forma pontual. A disciplina de Domínio Pessoal é a aprendizagem continuada e, portanto, um processo. O seu desenvolvimento é pertinente para a Aprendizagem Organizacional, pois:

Pessoas com altos níveis de domínio pessoal são mais comprometidas. Elas tomam mais iniciativa. Elas têm um senso de responsabilidade em seu

trabalho mais amplo e profundo. Elas aprendem mais rápido. Por todas essas razões, muitas organizações defendem um compromisso de promover o crescimento pessoal entre seus funcionários porque acreditam que isso tornará a organização mais forte (SENGE, 1990, p. 128, tradução nossa).

Sua relação com o Pensamento Sistêmico fundamenta-se, principalmente, na interação entre razão e intuição; maior entendimento da conexão entre indivíduo e sociedade, e comprometimento com o todo (SENGE, 1990).

Ao apresentar os motivos pelos quais projetos não dão certo, Peter Senge discorre sobre a disciplina de Modelos Mentais. Para o autor:

[...] novos insights não são colocados em prática porque entram em conflito com imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que nos limitam a formas familiares de pensar e agir. É por isso que a disciplina de gestão de modelos mentais - revelando, testando e melhorando nossas imagens internas de como o mundo funciona - promete ser um importante avanço para a construção de organizações que aprendem (SENGE, 1990, p. 159, tradução nossa).

Assim sendo, essa disciplina consiste em, justamente, identificar os Modelos Mentais como estruturas ativas que influenciam como indivíduos agem, uma vez que se apresentam de forma tácita. É necessário torná-los explícitos a fim de construir modelos mentais compatíveis com a Aprendizagem Organizacional, muitos deles a partir da próxima disciplina explorada por Senge (1990): a Visão Compartilhada.

O autor enfatiza que, apesar da importância, não existe uma fórmula que guie a construção de uma visão compartilhada nas organizações. Contudo, é possível desenvolvê-la a partir de certas atitudes encorajadoras voltadas para o comprometimento e não para a mera obediência.

E dessa forma, conceitua a disciplina de Visão Compartilhada como o meio que permite a conexão dos indivíduos com o todo maior:

Uma visão compartilhada não é uma ideia [...] é, sim, uma força no coração das pessoas, uma força impressionante. Pode ser inspirado por uma ideia, mas assim que for além disso - se for atraente o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa - então não é mais uma abstração. É palpável. As pessoas começam a ver como se existisse (SENGE, 1990, p. 191, tradução nossa).

O entusiasmo de Peter Senge (1990) em relação à disciplina de Visão Compartilhada justifica-se, pois trata-se de uma disciplina que desperta nos indivíduos a vontade de participar de uma atividade ou de alcançar um objetivo.

Importante mencionar que a Visão Compartilhada não se resume à resolução de problemas ou ao alcance de metas, visto que essas são atividades datadas. Na perspectiva de Senge (1990) a Visão Compartilhada contribui para a Aprendizagem Organizacional justamente ao despertar nos indivíduos que compõem uma organização a vontade de constantemente aprender a fim de alcançar um objetivo que ultrapassa as barreiras individuais; a partir da Visão Compartilhada, cria-se o senso de comunidade na organização (SENGE, 1990).

A Visão Compartilhada não é hierarquizada, pois: “Não é verdadeiramente uma ‘visão compartilhada’ até que se conecte com as visões pessoais de todos os indivíduos da organização.” (SENGE, 1990, p. 199, tradução nossa). Isso significa que a origem da Visão Compartilhada pode partir de qualquer posição na escala da hierarquia da organização; o que importa é o processo e o momento no qual a Visão Compartilhada atinge seu objetivo de ser amplamente compartilhada.

De forma geral, o entendimento de Visão Compartilhada apresentado por Peter Senge (1990) muito se assemelha ao conceito de “Visão” comumente utilizado pelas organizações a fim de comunicar seus objetivos de longo prazo.

Outro aspecto da disciplina Visão Compartilhada explorado por Peter Senge (1990) é o fato desta jamais ser negativa. Ou seja, o entendimento da disciplina não deve se fundamentar em elementos que devem ser evitados, mas sim em objetivos que possam ser alcançados. Isso porque

Existem duas fontes fundamentais de energia que podem motivar organizações: medo e aspiração. O poder do medo está na base das visões negativas. O poder da aspiração gera visões positivas. O medo pode produzir mudanças extraordinárias em curtos períodos, mas a aspiração perdura como uma fonte contínua de aprendizado e crescimento (SENGE, 1990, p. 210, tradução nossa).

Por fim, destacamos que o autor enfatiza que a Visão Compartilhada é sobre a conexão dos indivíduos com um propósito maior e entre si, o que nos leva à Aprendizagem em Equipe, última disciplina trabalhada por Senge (1990).

A Aprendizagem em Equipe, segundo Peter Senge (1990) é essencialmente uma disciplina coletiva e por isso necessita se orientar por discussões e diálogo entre os indivíduos, já que é a partir da sinergia das competências individuais que a aprendizagem ocorrerá.

Assim sendo, a Aprendizagem em Equipe pode ser definida como:

A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de uma equipe para criar os resultados que seus membros realmente desejam. Baseia-se na disciplina de desenvolver uma visão compartilhada. Também se baseia em maestria, pois as equipes talentosas são compostas por indivíduos talentosos (SENGE, 1990, p. 220, tradução nossa).

Contudo, não se trata apenas do desenvolvimento de capacidades individuais, conforme o próprio entendimento de Visão Compartilhada. A disciplina de Aprendizagem em Equipe se estabelece a partir de três dimensões, conforme aponta Senge (1990):

- Necessidade de analisar com discernimento as questões complexas. Ou seja, é necessário que a disciplina de Aprendizagem em Equipe desenvolva a capacidade dos indivíduos excederem suas inteligências individuais ao criarem uma “inteligência coletiva”;
- Necessidade de desenvolver ações inovadoras e coordenadas; as ações coordenadas são a essência do trabalho em equipe; e
- Existência da influência entre um grupo e outro. Isso significa que decisões de um grupo sênior podem ser executadas por outro grupo, de modo que o aprendizado alcançado seja difundido entre os grupos.

Isso demonstra que a disciplina de Aprendizagem em Equipe exige um comprometimento entre os indivíduos e necessita de prática e diálogo constante. Além disso, faz-se necessário mencionar que, pela abordagem sistêmica, todas as disciplinas convergem entre si com o propósito de alcançar a Aprendizagem Organizacional.

Assim sendo, podemos perceber a relação entre a disciplina de Domínio Pessoal e Modelos Mentais e sua própria relação com a Visão Compartilhada e a Aprendizagem em Equipe.

#### **4. REPOSITÓRIOS INSTITUCIONAIS: COMUNICAÇÃO CIENTÍFICA, GESTÃO E PRESERVAÇÃO**

Os repositórios digitais são ferramentas que podem assumir diferentes formatos, a depender do objetivo que orientou sua implementação. Nessa pesquisa de dissertação, exploramos as características dos Repositórios Institucionais qualificados como ferramentas utilizadas por instituições para espelhar sua missão e atividades, promover a preservação das informações e do conhecimento produzido e incentivar seu compartilhamento a partir de ações de livre acesso, pois nosso objeto de pesquisa se caracteriza como um Repositório Institucional cujos objetivos envolvem: “reunir, hospedar, disponibilizar e dar visibilidade à produção intelectual da instituição; visa estimular a mais ampla circulação do conhecimento.” (ARCA, 2020).

De forma geral, os repositórios digitais podem ser definidos como “os vários tipos de provedores de dados que constituem vias alternativas de comunicação científica” (COSTA; LEITE, 2009, p. 165) tendo em vista que surgem em um contexto específico relacionado ao movimento pelo Acesso Aberto do conhecimento científico. Além disso, Costa e Leite (2009) citam os tipos mais comuns de repositórios: repositórios disciplinares ou temáticos; repositórios de teses e dissertações e repositórios institucionais.

Conforme apontam os autores supracitados, os primeiros reúnem o conhecimento científico produzido por uma área específica e, portanto, voltam-se para essa área do conhecimento. Já os segundos reúnem teses e dissertações, funcionando como uma biblioteca digital. Os terceiros, conforme já indicamos, reúnem o conhecimento produzido no âmbito de uma determinada instituição.

A escolha do *software* é parte do processo de desenvolvimento de um repositório digital, porque é ele quem define a estrutura do repositório digital, seu formato e alguns elementos de preservação estão condicionados ao próprio *software* (MARDERO ARELLANO, 2012). Porém, os repositórios digitais ultrapassam os limites tecnológicos, pois estão relacionados com contextos sociais e científicos das instituições que os mantêm (LEITE; COSTA, 2009).

Outro elemento necessário para a caracterização dos repositórios digitais é o acesso aberto. Muito em função do contexto de criação dessas ferramentas, o acesso aberto é um atributo essencial para os repositórios digitais, pois está diretamente relacionado com o compartilhamento do conhecimento e com a comunicação científica.

Isto posto e, tendo em vista nossos objetivos de pesquisa, consideramos que o compartilhamento do conhecimento é um dos aspectos dos repositórios que devemos explorar. Para isso, faz-se necessário comentar sobre o início do movimento pelo Acesso Aberto – importante mencionar que se trata de uma iniciativa relacionada ao conhecimento científico<sup>14</sup>.

Os impactos causados pelas TIC e pela internet atingiram, de diferentes formas, as mais diversas áreas. Em relação à comunicação científica, a internet possibilitou que um modelo tradicional fosse colocado em xeque: o mercado da informação científica, representado pelos editores de periódicos científicos.

Conforme apontam Marcondes e Sayão (2009) a partir da década de 1970 o modelo de negócios dos editores científicos foi cooptado por fusões, associações e outras formas de concentração econômica, o que tornou o processo de publicação científica voltado para interesses comerciais de grupos de editores. Em função disso, o custo das assinaturas aumentou progressivamente à valorização da produção científica, causando uma série de restrições de acesso. Além dos usuários finais, essas restrições também atingiram os autores, visto que eles não recebem dividendos por suas publicações; a motivação para a concessão dos direitos de publicação é a visibilidade e o reconhecimento provenientes da publicação (GOMES, 2014).

Essa insatisfação por parte dos autores e dos usuários finais criou um cenário que não se sustenta na era do ciberespaço, onde as possibilidades de compartilhamento do conhecimento são múltiplas e coletivas. Assim sendo, acontece o que a literatura da área reconhece como “crise do periódico” (MARCONDES; SAYÃO, 2009).

Esse desgaste entre editores científicos e cientistas e as possibilidades oferecidas pelo ambiente digital levaram ao desenvolvimento, em 1991, do primeiro repositório digital de *preprints* e posteriormente ao primeiro periódico científico totalmente online, em 1992 (MARCONDES; SAYÃO, 2009). A mudança para o ambiente digital permitiu que alguns dos problemas relacionados ao modelo tradicional de publicação do conhecimento científico fossem superados e outros objetivos fossem alcançados, como a maior visibilidade para a produção através das vias alternativas.

---

<sup>14</sup> Em um primeiro momento, essa característica não está alinhada com os aspectos organizacionais que exploramos nessa pesquisa de dissertação. Contudo, trata-se de uma dimensão importante para a caracterização dos Repositórios Institucionais. Além disso, consideramos que as atividades de compartilhamento oriundas do movimento pelo acesso aberto ao conhecimento científico podem ser exploradas a partir de outras perspectivas, conforme propomos aqui.

Logo percebeu-se que o conhecimento compartilhado em acesso aberto alcançava maior visibilidade, visto que há maior facilidade para o acesso. Em função disso, os repositórios digitais ganham mais espaço:

O movimento pelo livre acesso organiza-se politicamente e mais e mais desenvolve sua própria tecnologia. A Santa Fé Convention (VAN DE SOMPEL; LAGOZE, 2000), uma reunião de gestores de repositórios de documentos científicos ocorrida em 1999, cria a Open Archives Initiative (OAI), com o objetivo de criar mecanismos tecnológicos para tornar interoperáveis os diferentes repositórios funcionando segundo a proposta Open Archives (MARCONDES; SAYÃO, 2009, p. 16).

A implementação de repositórios digitais para o depósito de trabalhos científicos representa a Via Verde do movimento pelo Acesso Aberto, sendo esta uma das recomendações definidas na Declaração de Budapeste<sup>15</sup>. A Via Verde é representada pelos repositórios digitais, na medida em que o autoarquivamento se torna uma prática comum entre os autores. Como uma via alternativa, o autoarquivamento contempla diversos tipos documentais, em diversos estágios de desenvolvimento. Ou seja, a avaliação pelos pares não é indispensável para a publicação.

Além da Via Verde, o movimento pelo Acesso Aberto pode acontecer por meio da Via Dourada. Trata-se de um esforço da comunidade científica para garantir o acesso aberto de periódicos, ainda que estes periódicos representem o modelo tradicional de publicações científicas. Nesse caso, os editores precisam garantir o acesso aberto e a autorização para publicação em repositórios digitais.

Apesar de aglutinarem as iniciativas do Acesso Aberto, as duas vias supracitadas desempenham cada qual seu papel para a comunicação científica, conforme as diferenças apontadas por Gomes (2014):

[...] primeiro, revistas em AA e repositórios diferem em sua relação com a revisão por pares. As revistas AA fazem a revisão por pares, enquanto os repositórios geralmente não, embora hospedem e disseminem artigos avaliados pelos pares. Em segundo lugar, revistas AA obtêm direitos ou permissões que necessitam diretamente dos detentores de direitos, podendo gerar permissão para reutilização. Já os repositórios solicitam aos depositantes que obtenham os direitos por conta própria. Mesmo quando os depositantes são os próprios autores, eles podem já ter transferido os direitos fundamentais para os editores (GOMES, 2014, p. 102).

---

<sup>15</sup> A Iniciativa de Acesso Aberto de Budapeste (BOAI - Budapest Open Access Initiative) é considerada a institucionalização do movimento pelo Acesso Aberto. A reunião ocorreu em 2002, na cidade de Budapeste.

Assim sendo, essa diferença comentada por Gomes (2014) desponta na literatura como um contraponto no movimento pelo Acesso Aberto, uma vez que a questão da avaliação pelos pares ainda é um fator de importância para a legitimidade das publicações científicas (MUELLER, 2006).

Diante da inovação e dos contrapontos que surgem em situações como essas, Mueller (2006) afirma que não há um consenso em relação aos modelos de publicações em acesso aberto. Assim sendo, a autora apresenta o seguinte levantamento:

Figura 7 – Tipos de arquivos em acesso aberto

Tipos de arquivos e periódicos de acesso aberto		
Tipo de acesso	Descrição	Exemplo de Periódico ou portal
E-print Archives	Autores depositam <i>preprints</i> e/ou <i>postprints</i> em arquivos abertos.	arXiv.org.Eprint Service
Unqualified (Acesso universal)	Publicação imediata e completa de periódico em arquivo aberto	<i>First Monday</i>
Dual Mode Modo duplo	São oferecidas duas versões do periódico: assinatura paga para a versão impressa e acesso aberto para versão eletrônica.	Journal of Postgraduate Medicine
Delayed AO (Acesso livre atrasado)	O acesso aberto se torna disponível alguns meses após a publicação inicial, paga.	New England Journal of Medicine
Author Fee Autor paga taxa	Autores pagam às editoras um taxa para compensá-las pelo acesso aberto.	Bio-Med Central
Partial AO (Acesso livre parcial)	Alguns artigos em um fascículo são de acesso aberto.	New York Review of Books
Com bases em renda <i>per capita</i>	Acesso aberto é concedido para determinados países com renda <i>per capita</i> baixa.	HINARI (World Health Organization – Organização Mundial da Saúde)
Abstract (Resumo)	Acesso aberto apenas aos sumários e resumos.	ScienceDirect
Co-op (Cooperativas)	Membros da instituição sustentam periódicos de acesso aberto	German Academic Publishers (GAP)

Fonte: Mueller (2006)

Dentre os canais em meio eletrônico que se destacam como mais importantes para as publicações em acesso aberto, listam-se os seguintes (BJÖRK, 2005 apud MUELLER, 2006):

- 1) Periódicos científicos eletrônicos com avaliação pelos pares;
- 2) Servidores de *e-prints* de áreas específicas;
- 3) Repositórios Institucionais de Universidades,
- 4) Autoarquivamento em páginas pessoais dos autores.

Tendo em vista as características de cada alternativa, Mueller (2006) enfatiza o papel dos Repositórios Institucionais, uma vez que os meios para seu funcionamento “disciplinam e sistematizam a atividade de arquivamento individual” (p. 33). Com isso, entendemos que os Repositórios Institucionais criam a cultura do compartilhamento em acesso aberto por parte dos autores através do autoarquivamento. Assim sendo, as universidades e os autores contribuem para a disseminação do conhecimento científico, ao mesmo tempo em que aumentam seus indicadores de visibilidade.

Até aqui apresentamos os motivos que levaram ao movimento pelo Acesso Aberto e as principais vias para sua execução. Isto posto, consideramos necessário comentar algumas iniciativas que institucionalizaram o movimento pelo mundo e, principalmente, descrever as principais iniciativas no cenário brasileiro.

Conforme comentamos, o início do movimento pelo Acesso Aberto aconteceu no final dos anos 1990 como consequência da chamada “crise dos periódicos” e das possibilidades de publicação em canais alternativos viabilizadas pelas TIC. Para consolidar o movimento, em 2002, a *Open Society Institute* (OSI) reuniu governos, universidades e editores científicos na cidade de Budapeste para discutir as questões relacionadas ao movimento pelo Acesso Aberto. Como produto dessa reunião, temos o *Budapest Open Access Initiative* (BOAI) - primeiro documento que oficializa as atividades em acesso aberto pelo mundo (COSTA; KURAMOTO; LEITE, 2013).

Dez anos após a publicação desse documento, a iniciativa foi revisitada e as recomendações para o Acesso Aberto foram reafirmadas, uma vez que “A viabilidade técnica, econômica e legal do AA está bem testada e documentada.” (DEZ..., [2012]). Importante mencionar que a revisão do documento original manteve a definição de Acesso Aberto publicada em 2002:

Acesso aberto à literatura científica revisada por pares significa a disponibilidade livre na Internet, permitindo a qualquer usuário ler, fazer *download*, copiar, distribuir, imprimir, pesquisar ou referenciar o texto integral desses artigos, recolhe-los para indexação, introduzi-los como dados em software, ou usá-los para outro qualquer fim legal, sem barreiras financeiras, legais ou técnicas que não sejam inseparáveis ao próprio acesso a

uma conexão à Internet. As únicas restrições de reprodução ou distribuição e o único papel para o *direito autoral* neste domínio é dar aos autores o controle sobre a integridade do seu trabalho e o direito de ser devidamente reconhecido e citado (DEZ..., [2012]).

Além disso, apresentou recomendações para os próximos 10 anos em relação a políticas, licenciamento e reutilização, infraestrutura e sustentabilidade do modelo para um repositório em Acesso Aberto e, por fim, recomendações para a promoção e coordenação das atividades.

Ainda no cenário internacional, podemos destacar outras iniciativas que contribuíram para a institucionalização do movimento, como a Declaração de Princípios da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação (SMSI) em 2003 e as diversas edições da Conferência Luso-Brasileira sobre Acesso Aberto (CONFOA) a partir do ano de 2010.

Especificamente no cenário brasileiro, o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) foi precursor no desenvolvimento de ações de acesso aberto, tanto em relação a ações institucionalizadoras através da distribuição de kits tecnológicos para a implementação de Repositórios Institucionais, quanto com ações legisladoras a fim de implantar, no contexto brasileiro, uma política nacional de acesso aberto<sup>16</sup>. O trabalho desenvolvido pelo IBICT a partir de 2005 concentra-se na Via Verde para o Acesso Aberto, tendo em vista o esforço da instituição em capacitar a comunidade científica brasileira para implementar a infraestrutura necessária para o desenvolvimento e manutenção dos repositórios digitais. Já a Via Dourada, no Brasil, foi viabilizada pelo Programa Scielo e Rede Scielo do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (Bireme) através da disponibilização do acesso a revistas científicas brasileiras desde 1998 (WEITZEL, 2018).

Essas ações foram significativas para o desenvolvimento do acesso aberto no Brasil e na América Latina, conforme apontam Leite e Costa (2016). Segundo levantamento dos autores realizado em 2013, o Brasil figurava em segundo lugar no Directory of Open Access Journals (DOAJ) numa relação de países com o maior número de periódicos em acesso aberto. Atualmente, o país está em primeiro lugar.

---

<sup>16</sup> Através da Comissão de Ciência, Tecnologia, Comunicação e Informática, em conjunto com o deputado Rodrigo Rollemberg, o IBICT propôs o Projeto de Lei 1120/2007. Novamente em 2011, a proposta é revisitada pelo Projeto de Lei 387/2011, porém sua tramitação no Senado é encerrada com a indicação de arquivamento em 2018.

A trajetória e as ações que consolidaram o movimento pelo Acesso Aberto ao conhecimento científico colocam em evidência as ferramentas que viabilizam as atividades de compartilhamento do conhecimento nesses moldes, uma vez que:

O acesso aberto à informação científica é proporcionado basicamente através de três ferramentas, desde que implementadas seguindo a filosofia dos arquivos abertos, são elas: os periódicos eletrônicos, as bibliotecas digitais de teses e dissertações (BDTDs) e os repositórios institucionais. (SANTOS JÚNIOR, 2010, p. 34).

Tendo em vista nosso objeto de pesquisa, focaremos na caracterização dos Repositórios Institucionais, pois se trata de uma ferramenta indispensável para o acesso aberto ao conhecimento científico. Antes, porém, devemos ressaltar que, apesar de representar a Via Verde do movimento pelo Acesso Aberto, os repositórios não possuem como objetivo a substituição dos periódicos científicos; eles funcionam, na verdade, como potencializadores para a comunicação científica. Isso porque os repositórios representam mais do que uma ferramenta tecnológica e funcionam como um “instrumento dentro de uma política institucional” (MARCONDES; SAYÃO, 2009, p. 17).

A política institucional é essencial para a implementação de um repositório digital<sup>17</sup>, visto que é onde se estabelecem critérios para o seu funcionamento e para a composição do acervo custodiado pelo repositório digital (CAMARGO; VIDOTTI, 2009). Além da política institucional, existem alguns aspectos relacionados aos repositórios digitais que estão diretamente ligados com a instituição, como sua confiabilidade.

No Brasil, o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) – órgão vinculado ao Arquivo Nacional – estabelece algumas diretrizes para a implementação de repositórios digitais confiáveis, como sustentabilidade financeira da instituição, governança e visibilidade organizacional, estrutura organizacional e de pessoal, entre outros. Fica evidente, portanto, que o desempenho dos repositórios digitais está intrinsecamente relacionado com sua instituição mantenedora, já que a avaliação de sua confiabilidade depende desses aspectos citados.

---

<sup>17</sup> Em função disso, mais adiante analisaremos a Política de Acesso Aberto da Fiocruz, pois se trata de um documento diretamente relacionado com o Repositório Institucional ARCA

Podemos considerar que essa relação é complementar, uma vez que, especificamente em relação aos Repositórios Institucionais, Marcondes e Sayão (2009) afirmam o seguinte:

Repositórios institucionais trazem agora para universidades e instituições de pesquisa a oportunidade de se fortalecerem institucionalmente a partir da visibilidade de sua produção acadêmica organizada e disponível, como um retrato fiel de sua instituição, a partir de seu repositório institucional (MARCONDES; SAYÃO, 2009, p. 19).

Diante disso e tendo em vista os motivos que impulsionaram o movimento pelo Acesso Aberto, fica evidente que a implementação de um repositório leva em consideração questões sociais e políticas.

Assim sendo, devemos incluir na implementação de um Repositório Institucional a análise do contexto cultural e social da instituição custodiadora, uma vez que: “um RI é um complexo sociotécnico, onde estão envolvidos um conjunto de atores com visões, práticas e perspectivas diversas, cujas relações são tecidas à luz de micro e macropolíticas, locais e globais.” (GUIMARÃES; SILVA; NORONHA, 2009, p. 263).

Nessa pesquisa de dissertação, buscamos traçar a relação entre Memória Institucional e Repositórios Institucionais como fim para a Aprendizagem. Nesse sentido, o reconhecimento do desenvolvimento do Repositório Institucional a partir da consideração dos contextos e elementos supracitados nos permite identificar elementos comuns entre esses dois conceitos que compõem os principais eixos trabalhados aqui.

Conforme comentamos em seções anteriores, a Memória Institucional está relacionada com a cultura da instituição, assim como com o contexto social onde a instituição está inserida e seus objetivos futuros. Da mesma forma, o desenvolvimento de um Repositório Institucional envolve o alinhamento com esses elementos. Outro aspecto que devemos destacar é o uso da Memória Institucional como base para a relação entre instituição e sociedade, de forma a construir e manter uma imagem institucional.

Em relação a isso, a visibilidade institucional pode ser construída e mantida a partir da Memória Institucional. Nesse mesmo sentido, entendemos que este é mais um elemento que nos permite a relação entre Repositórios Institucionais e Memória Institucional, uma vez que os repositórios são ferramentas que podem expandir a visibilidade institucional.

Além disso, um dos atributos dos repositórios digitais é a preservação e salvaguarda do acervo da instituição em meio digital. Ou seja, podemos considerar que os Repositórios Institucionais funcionam como instrumento para a manutenção da memória de uma instituição.

Em síntese, a relação entre esses elementos pode ser percebida pela própria definição de Repositório Institucional apresentada por Guimarães, Silva e Noronha (2009):

O “I”, de institucional, que adjetiva o repositório (esse, sim, um objeto digital) coloca em foco uma instituição que é um complexo de relações sociais e de práticas singulares, embebidas na cultura e nas contingências políticas e de ordens outras, resultado de sua própria história, e cujas metas e objetivos mais amplos orientam um futuro almejado. (GUIMARÃES; SILVA; NORONHA, 2009, p. 264)

Especificamente sobre os Repositórios Institucionais, existem alguns atributos que os caracterizam como tal, conforme apontado por Costa e Leite (2009). Trata-se de atributos relacionados à gestão da informação e à comunicação científica. Com base em Crow (2002) os autores supracitados afirmam que os Repositórios Institucionais precisam ser: institucionalmente definidos, científica ou academicamente orientados, cumulativos e perpétuos e, por fim, abertos e interoperáveis.

Assim sendo, os autores definem Repositórios Institucionais como:

[...] um serviço de informação científica – em ambiente digital e interoperável – dedicado ao gerenciamento da produção científica e/ou acadêmica de uma instituição (universidades ou institutos de pesquisa). Contempla, por conseguinte, a reunião, armazenamento, organização, preservação, recuperação e, sobretudo, a ampla disseminação da informação científica produzida na instituição (LEITE; COSTA, 2009, p. 167)

Todos os atributos necessários para o desenvolvimento de um Repositório Institucional devem estar alinhados com os objetivos da instituição mantenedora, uma vez que envolvem elementos relacionados à gestão, preservação e recuperação da informação no âmbito dessa instituição. Assim sendo, o desenvolvimento de um Repositório Institucional envolve tanto questões de tecnologia quanto questões políticas. Além disso, existem duas abordagens que orientam a criação desse tipo de ferramenta: a abordagem rígida e a abordagem flexível (LEITE; COSTA, 2009).

A primeira abordagem leva em consideração padrões rígidos para o desenvolvimento de Repositórios Institucionais, como a prioridade por conteúdos avaliados por pares, a fim de se garantir um padrão de qualidade. Trata-se de uma abordagem muito próxima do modelo tradicional de publicação científica realizada nos

periódicos científicos. A segunda abordagem permite a inclusão de outros tipos de material para a composição do conteúdo do Repositório Institucional. Inclui materiais que, não necessariamente, foram avaliados por pares, como dados brutos de pesquisa, literatura cinzenta, vídeos, relatórios de pesquisa etc. Essa abordagem abrange, portanto, aspectos formais e informais da comunicação científica, tornando o Repositório Institucional mais flexível.

Importante mencionar que a escolha da abordagem ideal depende do objetivo da instituição ao desenvolver um Repositório Institucional. Ainda que esses objetivos sejam bem particulares, Leite (2009) apresenta recomendações para o desenvolvimento de Repositórios Institucionais, descritas a seguir.

As recomendações de Leite (2009) dividem-se em fases de implementação, interdependentes entre si. A primeira fase é o Planejamento e envolve elementos como custo para implementação do Repositório Institucional, equipe e competências necessárias, avaliação das necessidades e análise do contexto da instituição; já a segunda fase é propriamente sobre a implementação, incluindo elementos como a escolha do *software* utilizado; metadados, elaboração da política de funcionamento e desenvolvimento de um projeto piloto.

Por último, uma vez que o Repositório Institucional esteja em funcionamento, é preciso garantir seu funcionamento através da participação ativa da comunidade, por meio de ações de *marketing*, política de depósito compulsório e avaliação de indicadores de desempenho. Portanto, essas fases para a implementação de um Repositório Institucional constituem a estratégia necessária para um “sistema global e aberto de gestão e comunicação do conhecimento científico.” (LEITE, 2009, p. 94).

Em síntese, podemos perceber que o desenvolvimento de um Repositório Institucional envolve aspectos que devem considerar um todo integrado, visto que todas as recomendações propostas por Leite (2009) sugerem o relacionamento de aspectos tanto tecnológicos quanto sociais e institucionais. Este todo integrado nos remete à abordagem sistêmica em que Peter Senge (1990) sustenta seu modelo de aprendizagem, tão caro à construção do conhecimento. Fica evidente, portanto, que os Repositórios Institucionais podem ser definidos como:

[...] mais do que ferramentas, repositórios institucionais constituem serviços de informação de valor agregado com forte potencial para o atendimento dos imperativos de novos modos de produção, gestão e comunicação do conhecimento científico. Constituem também a materialização dos pressupostos do acesso aberto, que, por meio do adequado gerenciamento de

processos de gestão da informação, contribuem para a reestruturação do modelo tradicional de comunicação científica, subvertendo a lógica que favorece, sobretudo, editores científicos de prestígio (LEITE, 2009, p. 94).

Essa argumentação de Leite (2009) representa bem o referencial teórico que construímos até aqui acerca dos Repositórios Institucionais, visto que contempla seu papel para o movimento pelo Acesso Aberto e sua função como instrumento para a gestão e comunicação do conhecimento científico. A partir disso, ou seja, tendo em vista os objetivos e o papel dos Repositórios Institucionais, assim como sua relação com a instituição mantenedora, podemos citar os benefícios em se implementar e manter uma ferramenta desse tipo. De acordo com Prosser (2005) esses benefícios ocorrem em três dimensões que envolvem: 1) o indivíduo; 2) a instituição e 3) a sociedade.

Antes disso, devemos destacar que Prosser (2005) argumenta que através do autoarquivamento em Repositórios Institucionais, os autores e pesquisadores garantem três funções básicas das publicações em periódicos científicos tradicionais.

Primeiro, ao fazer o depósito de sua pesquisa no Repositório Institucional, o autor garante a reivindicação pelo resultado de sua pesquisa. Desse modo, o depósito equivale ao **registro** dos resultados de pesquisa. Em segundo lugar, Prosser (2005) destaca a **visibilidade** do trabalho, visto que os trabalhos depositados em Repositórios Institucionais figuram entre os resultados dos mecanismos de busca, principalmente porque se trata de ferramentas que operam baseadas nos princípios do Acesso Aberto. Por último, o autor destaca o **arquivamento** como uma das funções semelhantes, já que os Repositórios Institucionais são instrumentos que viabilizam a salvaguarda da Memória Institucional da sua instituição mantenedora.

Isto posto, podemos comentar os benefícios elencados pelo autor. Em relação ao indivíduo, Prosser (2005) afirma que os Repositórios Institucionais funcionam como um arquivo central para o pesquisador; alinhado com a filosofia do Acesso Aberto, aumenta a disseminação e o impacto dos resultados de pesquisa individuais e exerce a função de currículo completo para o pesquisador. Na dimensão da instituição, Prosser (2005) considera que os Repositórios Institucionais aumentam sua visibilidade e seu prestígio ao reunirem toda a gama e extensão dos interesses de pesquisa da instituição. Além disso, atuam como um canal de divulgação da instituição para potenciais patrocinadores, novos alunos e novos pesquisadores. Para a sociedade, Prosser (2005) classifica como benefícios a garantia de acesso ao conteúdo de diversas pesquisas e a

preservação, de longo prazo, de pesquisas acadêmicas através do arquivamento de grandes volumes de documentos.

Os benefícios elencados pelo autor supracitado estão alinhados com as funções dos Repositórios Institucionais que destacamos ao longo dessa pesquisa de dissertação. Isto é, a preservação da Memória Institucional e o compartilhamento do conhecimento. De forma geral, são temas cuja relação é pouco explorada; contudo, entendemos que as correlações são possíveis em função da própria natureza dos Repositórios Institucionais. O desenvolvimento de tais atividades no âmbito dessas ferramentas digitais requer um planejamento que condiz com a política institucional, uma vez que esta é uma das condições citadas por Costa e Leite (2009) para o desenvolvimento de um Repositório Institucional:

[...] a primeira é que sejam oficialmente reconhecidos pela instituição, por meio da implementação de políticas de depósito compulsório e outras que garantam sua existência, a segunda é que seus conteúdos cubram a maior parte das áreas de ensino e pesquisa da instituição, como demonstração de seu reconhecimento e aceitação (COSTA; LEITE, 2009, p. 164).

Geralmente, essas condições descritas na citação acima são determinadas pelas políticas institucionais e, por isso, são consideradas como uma via para o funcionamento dos repositórios de forma eficiente e eficaz (LEITE, 2009).

Antes de avançarmos na caracterização das funções dos Repositórios Institucionais que destacamos, faz-se necessário apresentar um panorama geral sobre a quantidade e evolução dessas ferramentas digitais no Brasil. Conforme mencionamos, o IBICT desempenhou um papel importante na consolidação das ações de Acesso Aberto no cenário brasileiro. Na mesma direção, o Instituto foi responsável pelo número crescente de Repositórios Institucionais nas instituições brasileiras a partir de 2005.

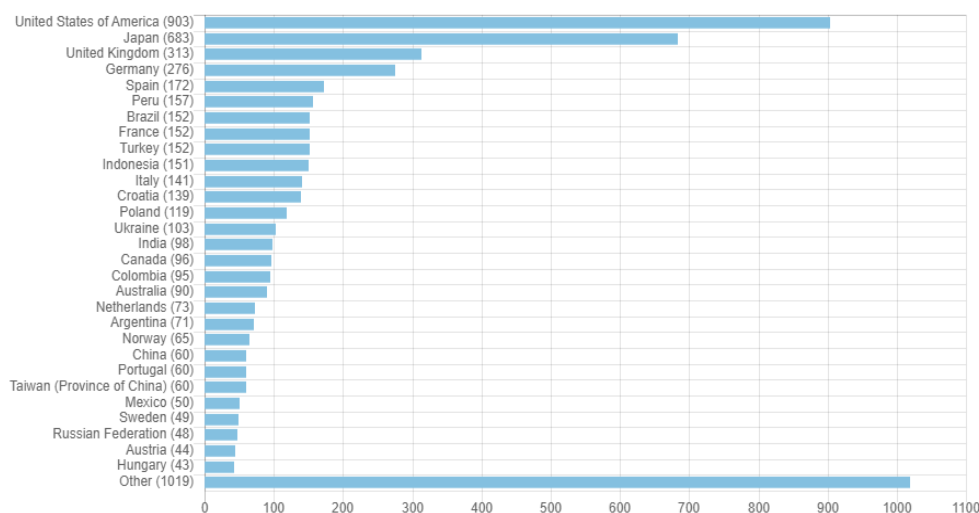
Após a publicação do Manifesto Brasileiro de Apoio ao Acesso Livre à Informação Científica em 2005, o IBICT foi responsável pela implantação de um projeto piloto de Repositórios Institucionais a partir da disponibilização de “kits tecnológicos” através de um edital em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). O edital lançado em 2009 tinha como objetivo apoiar projetos de implantação de Repositórios Institucionais em instituições públicas de ensino e pesquisa do país. Ao todo, 33 instituições foram contempladas com o kit tecnológico que consistia em um servidor configurado com sistema operacional baseado na plataforma Unix/Linux, alguns *softwares* básicos: Apache, MySQL e PHP e pacotes de *software* livre: DSpace e SEER (MARRA, 2014).

O desenvolvimento do Repositório Institucional e a criação de uma política institucional de informação era um dos compromissos assumidos pelas instituições contempladas pelo kit tecnológico, uma vez que o desenvolvimento e a gestão do Repositório Institucional criado eram responsabilidades da própria instituição.

Contudo, a fim de manter um alto nível de interoperabilidade, recomendou-se que os Repositórios Institucionais fossem estruturados a partir de certos critérios, como a utilização do padrão Dublin Core e a aplicação do protocolo OAI-PMH para a coleta de metadados (KURAMOTO, 2010). Esses critérios são importantes porque o IBICT não entregou uma estrutura pronta de Repositório Institucional junto com o kit tecnológico justamente para flexibilizar o desenvolvimento da ferramenta de acordo com cada necessidade institucional.

Diante do exposto, podemos afirmar que o IBICT desempenhou um importante papel no desenvolvimento do Acesso Aberto no Brasil e contribuiu de forma significativa para a implementação de Repositórios Institucionais nas instituições brasileiras. Assim sendo, um indicador que consideramos adequado é o quantitativo de repositórios listados em diretórios, como o OpenDOAR. Trata-se de um diretório de repositórios acadêmicos em nível mundial, os repositórios listados nesse diretório são avaliados em relação ao grau de qualidade e consistência das informações disponíveis. A figura abaixo apresenta a posição do Brasil numa listagem de quantidade de repositórios por país:

Figura 8 – Repositórios por país



Fonte: OpenDOAR (2021)

Como podemos perceber a partir da figura acima, o Brasil está relativamente bem posicionado em relação ao seu quantitativo de repositórios digitais. A partir disso, podemos inferir que se trata de uma matéria relevante para a comunidade científica e para as instituições do país. Isto porque são ferramentas que revolucionaram a comunicação científica e que desempenham importante papel junto à sociedade:

Os RI constituem-se, como importantes veículos de divulgação da produção intelectual e científica dos membros da instituição promotora do RI, representam também um importante recurso aberto a outros potenciais utilizadores, constituindo um patrimônio útil à sociedade em geral. (GOMES; ROSA, 2010, p. 154).

A partir da citação de Gomes e Rosa (2010) reafirmamos o caráter social dos repositórios digitais – sejam eles institucionais ou não – uma vez que sua utilidade não se limita aos recursos tecnológicos, tornando-os verdadeiros serviços de informação para a sociedade de forma geral. Isto posto, partimos para a caracterização de duas das principais atividades desempenhadas pelos repositórios digitais, que destacamos como relevantes para o desenvolvimento dos objetivos dessa pesquisa de dissertação: a gestão e a preservação.

#### *4.1. Gestão e Preservação*

Em relação à gestão nos Repositórios Institucionais, optamos por apresentar a Gestão do Conhecimento nesse ambiente, pois muito se aproxima dos nossos objetivos de pesquisa. Para isso, nos pautamos em Leite e Costa (2006) que afirmam que os Repositórios Institucionais são ferramentas apropriadas para a gestão do conhecimento científico, muito embora a Gestão do Conhecimento seja comumente trabalhada em ambientes organizacionais.

Ainda que muito da teoria acerca da Gestão do Conhecimento tenha sido concebida em outros contextos, tanto contextos locais quanto contextos institucionais, os estudos relativos à contribuição para os processos de criação e compartilhamento do conhecimento ultrapassam esses limites, conforme podemos perceber com as já clássicas contribuições de Nonaka e Takeuchi<sup>18</sup>. Podemos considerar que, em relação a Gestão do Conhecimento, os contextos não são limitantes, pois o foco será sempre em um elemento comum: o conhecimento. Ou seja, entender o conhecimento como um

---

<sup>18</sup> O modelo para construção do conhecimento apresentado pelos autores se pautou nas experiências e análises de empresas japonesas. Contudo, apesar do contexto local da análise, as contribuições de Nonaka e Takeuchi para os estudos em Gestão do Conhecimento são globais.

recurso de extrema importância para o desenvolvimento das instituições é fundamental para os trabalhos nessa disciplina.

Da mesma forma como comentamos sobre os contextos locais e institucionais e sua influência para os estudos em Gestão do Conhecimento, é importante comentar que a análise de Leite e Costa (2006) leva em consideração o conhecimento científico, visto que os Repositórios Institucionais se desenvolvem em ambientes como universidades e instituições científicas, como uma ferramenta para auxiliar o processo de comunicação científica. A partir disso, os autores traçam uma relação entre a comunicação científica e a Gestão do Conhecimento, conforme citação:

[...] as aplicações de ferramentas e mecanismos de gestão do conhecimento contemplam geralmente a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimento, atividades essas que se tornam viáveis a partir do processo de comunicação. Consequentemente, o ambiente acadêmico constitui campo fértil para o estudo da GC (LEITE; COSTA, 2006, p. 211).

Assim sendo, os Repositórios Institucionais representam o aparato tecnológico que auxilia os processos de Gestão do Conhecimento, pois são peças fundamentais para a comunicação científica nos dias atuais em que o livre acesso ao conhecimento permite o reuso de dados de pesquisa e expande as formas pelas quais entendemos as maneiras como pesquisas são conduzidas e como o conhecimento é produzido.

Na seção anterior apresentamos o modelo SECI de criação do conhecimento elaborado pelos japoneses Nonaka e Takeuchi. Ao analisar os Repositórios Institucionais a partir da perspectiva da Gestão do Conhecimento, Leite e Costa (2006) posicionam algumas das atividades dos Repositórios Institucionais nos quatro modos de conversão do conhecimento que compõem o modelo de Nonaka e Takeuchi.

Conforme apresentamos, o modelo SECI é representado pela Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do conhecimento, cada etapa tendo particularidades relativas à construção do conhecimento. Especificamente em relação aos Repositórios Institucionais, Leite e Costa (2006) consideram que a Socialização é estimulada através de duas características básicas dessas ferramentas tecnológicas.

A primeira é relativa aos diversos tipos documentais que os Repositórios Institucionais podem armazenar e gerir. Portanto, os Repositórios Institucionais possibilitam uma maior combinação de informações que favorecem à assimilação do conhecimento (LEITE; COSTA, 2006). A segunda característica própria dos Repositórios Institucionais é a possibilidade de maior interação entre os pares, “(...)

intensificando e agilizando a troca informal de conhecimentos, experiências, insights, ideias.” (LEITE; COSTA, 2006, p. 214).

No modelo dos japoneses, a etapa de Socialização leva em consideração o conhecimento compartilhado e, em relação aos Repositórios Institucionais, esse tipo de conhecimento é muito próximo da sua essência e razão de ser.

Já a Externalização muito se aproxima dos processos informacionais no geral, pois é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A representação da informação em documentos nos mais variados suportes é instrumento de trabalho de muitos serviços informacionais, assim como dos próprios Repositórios Institucionais e, por isso: “(...) os RI funcionam como uma ferramenta de externalização do conhecimento tácito, ao passo que oferecem a possibilidade de armazenar, em múltiplos formatos, parcela do conhecimento que foi registrado.” (LEITE; COSTA, 2006, p. 214).

Seguindo o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi partimos para a Combinação, que é a transformação de um conjunto de conhecimento explícito em outro conhecimento explícito, por meio de atividades de agrupamento e acréscimo de informações. No contexto dos Repositórios Institucionais, os indivíduos são capazes de encontrar informações processadas e armazenadas, de modo que:

[...] um pesquisador tem acesso a informações que serão combinadas, reagrupadas, reorganizadas de forma a agregar valor e acrescentar ao novo conjunto de informações um novo conhecimento explícito, gerando um novo conhecimento. É o que acontece com as revisões de literatura, por exemplo (LEITE; COSTA, 2006, p. 215).

Por fim, a Internalização é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito e, no âmbito dos Repositórios Institucionais, é possibilitada pela própria natureza dessas ferramentas tecnológicas, a partir do provento de recursos e informações necessárias para a transformação do conhecimento explícito lá armazenado em conhecimento tácito por parte do usuário (LEITE; COSTA, 2006).

Diante do exposto, entendemos que os Repositórios Institucionais contribuem para o processo de construção do conhecimento em diversos níveis e, portanto, são ferramentas necessárias para a Gestão do Conhecimento. Sendo assim, tendo em vista a relação entre Gestão do Conhecimento e os processos de aprendizagem, fica evidente que é possível (e necessário) estabelecer uma correlação entre essas ferramentas tecnológicas e seu uso para os processos de aprendizagem.

Outro aspecto que consideramos necessário desenvolver em relação aos Repositórios Institucionais, tendo em vista nossos objetivos de pesquisa, é a preservação da informação.

De forma geral, a preservação é um elemento de destaque para os serviços de informação no ambiente digital, visto que a volatilidade é uma característica inerente da informação nesse contexto. Porém, conforme demonstramos nas seções anteriores, também é um processo que envolve aspectos sociais e tecnológicos, principalmente no contexto institucional.

Antes de avançarmos nas questões tecnológicas e de infraestrutura que permeiam a preservação nos Repositórios Institucionais, devemos discutir o que essas ferramentas representam para a preservação, mais precisamente para a preservação da memória no ambiente digital.

O Ciberespaço representa as características desse ambiente, tal como a inteligência coletiva proposta por Pierre Levy (1991). Ao comentar sobre esse ambiente, Dodebei (2009) traça um paralelo entre o compartilhamento do conhecimento no contexto do Acesso Aberto e os Repositórios Institucionais, já que o compartilhamento do conhecimento é um atributo que muito se aproxima da coletividade. Nesse sentido, a autora define os Repositórios Institucionais como:

Um repositório institucional é uma base de dados digital e virtual (web-based database), de caráter coletivo e cumulativo (memória da instituição), de acesso aberto e interoperável que coleta, armazena, dissemina e preserva digitalmente a produção intelectual da instituição (DODEBEI, 2009, p. 91).

A relação entre Repositório Institucional e coletividade estabelecida por Dodebei (2009) é essencial para compreendermos o papel dessas ferramentas digitais para a Memória Institucional.

Estabelecida essa relação, torna-se muito evidente que a visibilidade institucional através dos Repositórios Institucionais engendra questões de seletividade, lembranças e esquecimentos, como bem coloca Vera Dodebei (2009): “Inaugura-se, assim, uma linha de fuga, ou um espaço criativo de memória, com a compreensão do equilíbrio entre lembrar e esquecer.” (DODEBEI, 2009, p. 104).

Isto posto, podemos avançar no debate sobre a preservação da informação em ambiente digital proporcionada pelos repositórios. Tendo em vista o caráter dinâmico do ambiente digital, as informações produzidas e custodiadas nesse ambiente estão sujeitas à alteração, degradação, obsolescência tecnológica e perda. Por isso, a

preservação no ambiente digital visa ações de longo prazo que garantam a autenticidade, fidedignidade e recuperação da informação.

Uma dessas ações é o Open Archival Information System (OAIS) que é um modelo de arquivamento digital que permite a manutenção, compartilhamento e distribuição da informação. Além disso, a preservação digital pode ser executada de algumas maneiras, como por meio da emulação, migração e encapsulamento. As decisões acerca do tipo de preservação digital adotado dependem de objetivos institucionais e, de forma geral, estão descritas em políticas de preservação (MARDERO ARELLANO; ANDRADE, 2006).

As políticas de preservação orientam um plano efetivo de preservação no âmbito das instituições. Assim, na medida em que políticas de preservação englobam contextos mais gerais, o plano de preservação objetiva ações de preservação específicas, com o objetivo de “(...) preservar um conjunto particular de objetos com um dado propósito e define uma série de ações de preservação a serem realizadas por uma instituição responsável.” (PAVÃO; CAREGNATO; ROCHA, 2016, p. 412).

As boas práticas em preservação digital indicam métodos de dois tipos, conforme aponta Mardero Arellano (2004): estruturais e operacionais. Os métodos estruturais estão relacionados com os investimentos iniciais que possibilitam o programa de preservação digital em determinada instituição, como a adoção de padrões, elaboração de normas (e da própria política de preservação) e infraestrutura tecnológica. Dessa mesma forma, os métodos operacionais são uma consequência dos estruturais, pois se referem as atividades concretas de preservação aplicadas aos objetos digitais, tais como emulação, conservação de *hardware* e *software*, migração de suporte etc.

De forma geral, todos esses métodos objetivam com a preservação digital maneiras de estabelecer os limites dos objetos a serem preservados, preservar o conteúdo, a apresentação, o contexto, a funcionalidade e a autenticidade dos objetos digitais (MARDERO ARELLANO, 2004). A análise de Mardero Arellano (2004) se fundamenta nos aspectos que interferem na infraestrutura necessária para a preservação digital. Porém, podemos alongar essa discussão e acrescentar a perspectiva da preservação do conhecimento sobre o tema, visto que o regime informacional vigente converge para a constante atualização e produção de informação sobre determinado assunto.

Assim sendo, as questões envolvendo a preservação digital também se relacionam com o conhecimento sobre o tema, como apontam Santos e Flores (2018).

Isto porque a obsolescência do conhecimento sobre preservação digital é tão prejudicial quanto a obsolescência de *hardware* e *software* (SANTOS; FLORES, 2018). A solução encontrada pelos autores para resolver esse problema é baseada na própria Gestão do Conhecimento. Nesse caso, aliada à preservação digital numa dinâmica de retroalimentação:

Tendo em vista a convergência entre as práticas de preservação digital e gestão do conhecimento, os acervos podem adotar uma abordagem integrada entre si, para estabelecer um ciclo de retroalimentação. Logo, observa-se que as práticas de preservação digital irão auxiliar a preservação do conhecimento gerido, e a gestão do conhecimento irá gerenciar o conhecimento sobre as práticas de preservação digital (SANTOS; FLORES, 2018, p. 47)

Os autores supracitados afirmam que o conhecimento sobre preservação digital é específico e advém da experiência. Por isso, se desenvolve em situações e contextos específicos. Naturalmente, esse conhecimento específico se apresenta de forma variada de acordo com as diversas instituições que realizam atividades de preservação digital. Em função disso, Santos e Flores (2018) afirmam que é preciso fazer uma gestão desse conhecimento a fim de preservá-lo – e, portanto, superar a sua obsolescência.

Vimos que a preservação digital se fundamenta em métodos estruturais e operacionais e, relativamente a isso, Santos e Flores (2018) afirmam que, apesar dos diferentes métodos de preservação digital que podem ser adotados, não há nenhum que resolva definitivamente a problemática da obsolescência digital. Por isso, se faz necessário criar uma base de conhecimento sobre as medidas de preservação digital, uma vez que: “tais experiências possuem um valor imensurável, pois podem nortear a implementação das mesmas estratégias no futuro, contribuindo para uma economia de recursos e evitando a obsolescência do conhecimento.” (SANTOS; FLORES, 2018, p. 49).

A criação de uma base para preservar esse conhecimento pode ser realizada a partir dos repositórios digitais, afirmam os autores supracitados. Consolidados como um ambiente estável e com atualizações periódicas, os repositórios digitais fazem parte da política de preservação das informações e do conhecimento produzido num determinado contexto.

Assim sendo, as boas práticas sobre as atividades de preservação digital são armazenadas nesse ambiente favorável à preservação, de modo que: “(...) o conhecimento sobre preservação digital produzido no âmbito organizacional será

preservado e disponibilizado.” (SANTOS; FLORES, 2018, p. 52) a partir do repositório digital.

Contudo, apesar de ser um ambiente favorável à preservação, é preciso que os repositórios digitais sejam confiáveis. Ou seja, que se orientem por princípios que garantam a confiabilidade da informação que armazenam.

Algumas iniciativas buscam determinar o grau de confiabilidade de um repositório digital a partir da análise de certos atributos, como uma espécie de auditoria para essas ferramentas digitais, já que um repositório digital confiável possui uma série de responsabilidades e atributos, conforme aponta Sayão (2010):

[...] os repositórios digitais devem: aceitar, em nome de seus depositantes, a responsabilidade pela manutenção por longo prazo de recursos digitais; ter um sistema organizacional que apoie não somente a viabilidade de longo prazo do repositório, mas também a informação digital da qual ele tem responsabilidade; demonstrar responsabilidade fiscal e sustentabilidade; projetar seu(s) sistema(s) de acordo com convenções e padrões comumente aceitos no sentido de assegurar a gestão, o acesso e a segurança contínua dos materiais depositados; estabelecer metodologias para avaliação dos sistemas que considerem as expectativas de confiabilidade esperadas pela comunidade; considerar, para desempenhar suas responsabilidades de longo prazo, os depositários e os usuários de forma aberta e explícita; ter políticas, práticas e desempenho que possam ser auditáveis e mensuráveis; e por fim, cumprir uma série responsabilidades (SAYÃO, 2010, p. 81)

Diante do exposto, consideramos que a preservação digital faz parte de um todo integrado que envolve aspectos tecnológicos e políticos. Ou seja: “(...) um conjunto agregado de serviços, políticas e especialistas que constituem o contexto do ciclo de vida da informação digital” (MARDERO ARELLANO; ANDRADE, 2006, p. 2) e até mesmo inclui aspectos relacionados à preservação do conhecimento. Portanto, podemos concluir que a preservação digital deve fazer parte do planejamento e manutenção dos repositórios digitais tendo em vista a infraestrutura técnica e organizacional da instituição que os mantém.

A caracterização dos Repositórios Institucionais desenvolvida nessa seção nos permitiu identificar seus principais atributos e destacar as atividades desempenhadas no âmbito dessas ferramentas digitais que contribuem para nosso objetivo de pesquisa. Isto posto, podemos prosseguir com a caracterização do nosso objeto de pesquisa – O Repositório Institucional ARCA.

#### *4.2. Repositório Institucional ARCA*

O Repositório Institucional da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) – ARCA iniciou suas atividades em 2007<sup>19</sup> alinhado com os objetivos comuns aos Repositórios Institucionais e do movimento pelo Acesso Aberto, ou seja, reunir e dar visibilidade ao conhecimento produzido no âmbito de sua instituição mantenedora. Portanto, a missão do ARCA é “reunir, hospedar, preservar, disponibilizar e dar visibilidade à produção intelectual da Fundação Oswaldo Cruz.” (FUNDAÇÃO OSWALDO CUZ, 2021).

Assim sendo, a estrutura do Repositório Institucional ARCA reflete a própria estrutura de sua instituição mantenedora; sendo organizado por comunidades (cada comunidade corresponde a uma unidade da Fiocruz).

Foi criado e é mantido pelo Instituto de Comunicação e Informação Científica em Saúde (ICICT). Outro ponto importante para sua caracterização é que os documentos armazenados no Repositório Institucional ARCA devem possuir caráter técnico/científico e, necessariamente, devem ser produzidos por profissionais vinculados à Fiocruz.

As características elencadas acima estão discriminadas na Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz publicada em 2014, assim como outras determinações. Ainda que tenha sido lançada oficialmente em 2011, tal política oficializa o ARCA como Repositório Institucional da Fiocruz. Conforme vimos no referencial teórico<sup>20</sup> sobre o tema, as políticas institucionais são instrumentos importantes para o desenvolvimento e utilização dos repositórios. Por isso, faz-se necessário analisar a Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz, uma vez que ela guia o funcionamento do Repositório Institucional ARCA.

De forma geral, a Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz tem como objetivo orientar as vias para a publicização do conhecimento científico produzido no âmbito da instituição. Dessa forma, compõe a própria política informacional da Fiocruz. Além disso, manifesta a posição da instituição em relação ao movimento pelo Acesso Aberto. Sobre isso, podemos abrir um parêntese para demonstrar a posição da Fiocruz em relação ao compartilhamento do conhecimento.

Historicamente, a instituição desenvolve um trabalho que envolve ações de conscientização sobre temas relevantes na área da saúde, visto que: “A disseminação do conhecimento científico é, portanto, um pré-requisito essencial para possibilitar ações e

---

<sup>19</sup> Apesar de ter iniciado suas atividades em 2007, o Repositório Institucional ARCA só foi lançado oficialmente em 2011.

<sup>20</sup> Conforme Marcondes; Sayão (2009); Camargo; Vidotti (2009) e Costa; Leite (2009)

mudanças efetivas nas políticas e práticas em saúde.” (SANTOS et al., 2014, p. 218). A instituição participa de várias iniciativas relacionadas ao compartilhamento e disseminação do conhecimento e o Repositório Institucional ARCA se apresenta como a infraestrutura tecnológica que reflete tais iniciativas. Por isso, a necessidade de uma política que orientasse essas iniciativas foi colocada em pauta em 2012 através da Portaria 795/2012-PR<sup>21</sup>. Após amplo movimento de deliberação entre a comunidade da Fiocruz através da implantação de grupos de trabalho e consultas públicas na Intranet da instituição, a Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz foi aprovada e publicada através de Portaria da Presidência em 2014.

A estrutura da Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz é composta por 8 princípios gerais e 32 artigos distribuídos em 6 capítulos. A seguir, destacamos alguns pontos que consideramos importantes para a análise do nosso objeto de pesquisa.

Conforme demonstramos, a política é um dos elementos chave para a composição e desenvolvimento de um Repositório Institucional. A Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz discrimina já em seus princípios gerais alguns dos pontos de caracterização dos Repositórios Institucionais que encontramos na literatura:

A Política contribuirá para fortalecer os mecanismos de preservação da memória institucional e aumentar o acesso e o impacto da produção intelectual da Fiocruz, constituindo-se em um importante instrumento que promoverá, de forma organizada e reunida, a disseminação, acessibilidade e, conseqüentemente, visibilidade do conhecimento gerado na Instituição (BRASIL, 2014, p. 1).

Trata-se de um trecho alinhado com os objetivos gerais dos Repositórios Institucionais que destacamos ao longo dessa pesquisa de dissertação, ou seja, a preservação da Memória Institucional e o compartilhamento do conhecimento. A fim de alcançar esses objetivos, algumas medidas são estabelecidas, como o caráter mandatório da Política, as ações de preservação digital e o incentivo financeiro institucional visando a publicação em periódicos de acesso aberto.

A Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz considera que as teses e dissertações financiadas com recursos públicos devem ser entendidas como um bem público. Dessa forma, os autores devem ceder os direitos à Fiocruz. Por isso, a Política possui caráter mandatório que é definido logo no início (Art. 6) e prevê que é

---

<sup>21</sup> Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/documento/portaria-795-2012-pr>. Acesso em 27 de fev de 2021.

obrigatório o depósito das teses e dissertações defendidas nos Programas de Pós-graduação da Fiocruz, bem como dos artigos publicados em periódicos científicos. Importante mencionar que, apesar do caráter mandatório, o acesso ao conteúdo depositado no Repositório Institucional ARCA está sujeito às determinações legais previstas pela legislação que dispõe sobre direitos autorais.

Assim sendo, o Art. 23 define as regras de embargo pelo tempo necessário: “Respeita-se o período de embargo definido pelos periódicos. Após o período de embargo, os artigos científicos depositados no Repositório Institucional Arca serão disponibilizados em acesso aberto.” (BRASIL, 2014, p. 2).

A estrutura de governança da Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz é apresentada em seu Art. 9 e tem como objetivo atuar de forma integrada e complementar a fim de garantir a integração entre as unidades da Fiocruz e a Presidência da instituição. É composta por um Comitê da Regulação da Política de Acesso Aberto ao Conhecimento; Comitê Gestor do Repositório Institucional Arca; e Núcleos de Acesso Aberto ao Conhecimento (NAACs).

Sendo coordenado pela Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação, o Comitê da Regulação da Política de Acesso Aberto ao Conhecimento é responsável pelo acompanhamento da execução da Política, bem como de sua supervisão. Já o Comitê Gestor do repositório atua em conjunto com os NAACs e é responsável pela “coordenação, gestão, operação, participação e adesão ao Repositório” com o objetivo de “[...] definir as linhas de ação, plano de trabalho e operação do Repositório Institucional Arca e garantir o alinhamento operativo entre as unidades.” (BRASIL, 2014, p. 5).

Conforme mencionamos, o Repositório Institucional ARCA foi criado e é mantido pelo ICICT, unidade da Fiocruz que também é responsável pela coordenação do comitê supracitado. Além da estrutura de governança da Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz, devemos comentar sobre a estrutura do próprio Repositório Institucional ARCA, tal estrutura é definida pelo Art. 17 da Política:

O Repositório Institucional Arca é estruturado em comunidades para a organização da informação e da produção científica de cada unidade. Cada comunidade representa uma unidade da Fiocruz, e o gestor de cada comunidade deve ser necessariamente um dos componentes do NAAC (BRASIL, 2014, p. 7).

Isso significa dizer que o Repositório Institucional ARCA é estruturado em 29 comunidades representantes das unidades da Fiocruz (QUEIROZ, 2020). Da mesma maneira, as sub-comunidades representam os programas de Pós-graduação da instituição e a organização das coleções se dá por tipologia documental, conforme determinações do Plano operativo do Repositório Institucional ARCA. Trata-se de um documento que orienta o povoamento das coleções por meio das vias disponíveis (autoarquivamento, migrações e importações).

Dentre as maneiras de se realizar o povoamento do Repositório Institucional ARCA, destacamos o autoarquivamento. De acordo com as características dos repositórios digitais, o autoarquivamento é um dos meios que viabiliza a Via Verde do Acesso Aberto. Porém, enfrenta algumas dificuldades em função da não familiaridade dos autores com esse tipo de atividade (RODRIGUES, 2014) e, por isso, as políticas mandatórias se fazem necessárias. Em função disso, é comum que o autoarquivamento nos Repositórios Institucionais aconteça via biblioteca da instituição.

No Repositório Institucional ARCA, o autoarquivamento é endossado pela Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz, de modo que:

Será adotado preferencialmente o autoarquivamento, quando os autores preencherão os metadados e farão o depósito do objeto digital. As bibliotecas e os gestores das comunidades atuarão como facilitadores no autoarquivamento” (BRASIL, 2014, p. 7).

Portanto, o povoamento do Repositório Institucional ARCA acontece principalmente via biblioteca a partir da importação de teses e dissertações já depositadas no acervo da biblioteca e via autoarquivamento em que o próprio autor deposita no Repositório sua produção técnico científica. O Plano operativo do ARCA detalha a maneira como esse processo acontece:

1. O pesquisador acessa o ARCA; 2. Caso seja seu primeiro acesso, realiza cadastro; 3. Seleciona a Comunidade e Coleção que irá realizar o depósito do artigo; 4. Autoriza a licença; 5. Preenche os metadados: Título, Ano de Publicação e Autor; 6. Faz upload do artigo; 7. Verifica o preenchimento dos metadados e procede com as correções, se necessário; 8. Encerra o depósito. 9. Na Biblioteca, bibliotecário certifica e disponibiliza os registros carregados na sua área Pessoal; 10. O CTIC recebe alerta, via e-mail, sobre novos registros certificado (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2020, p. 17).

A partir desse fluxo operacional, podemos perceber que se trata de uma atividade que requer um certo comprometimento por parte do indivíduo que realiza o autoarquivamento. Para garantir esse engajamento, a literatura que dispõe sobre o tema

indica a necessidade de ações que demonstrem a importância do Repositório Institucional, como os indicadores de desempenho (LEITE, 2009).

Os dados estatísticos a seguir demonstram o crescimento do Repositório Institucional ARCA e apresentam alguns indicadores importantes:

Figura 9 – Crescimento anual do RI ARCA

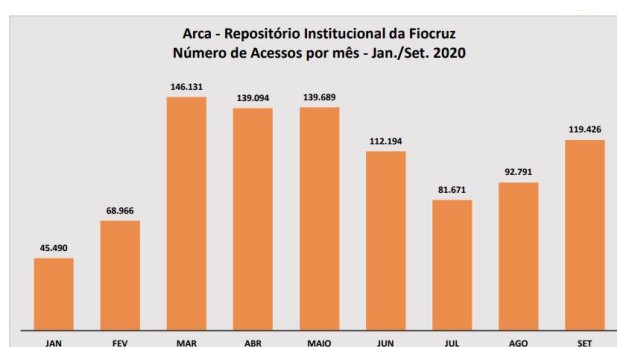


Fonte: Queiroz (2020)

A Figura 9 acima apresenta o quantitativo de objetos digitais depositados no Repositório Institucional ARCA ao longo dos anos. A partir de 2014, ano em que é publicada a Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz com as determinações de depósito compulsório e as recomendações para o funcionamento do Repositório, é notório o crescimento dos objetos digitais depositados. Assim sendo, podemos concluir que as políticas são realmente instrumentos importantes para a manutenção dos repositórios digitais.

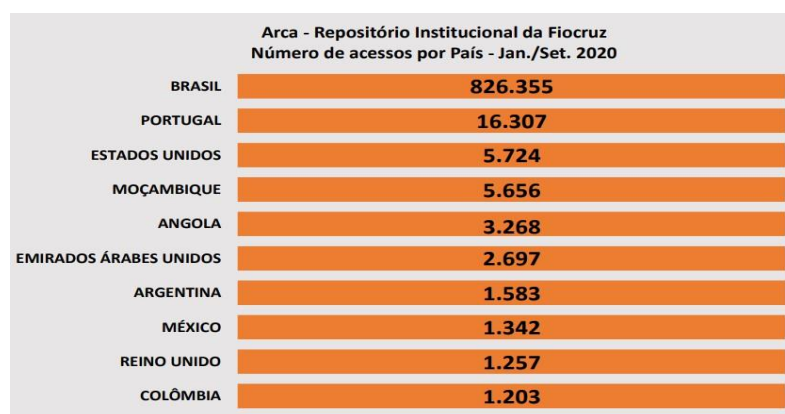
Quanto aos indicadores de visibilidade, podemos observá-los a partir das duas imagens a seguir:

Figura 10 – Quantidade de Acessos por mês



Fonte: Queiroz (2020)

Figura 11 – Quantidade de Acesso por País



Fonte: Queiroz (2020)

A partir dos indicadores representados nas figuras acima, podemos concluir que o Repositório Institucional ARCA é uma importante ferramenta para a visibilidade e disseminação da produção científica de sua instituição mantenedora, visto que mensalmente se observa um fluxo grande de acessos ao conteúdo disponibilizado pelo Repositório. Além disso, trata-se de uma ferramenta utilizada também no âmbito internacional, conforme demonstra a Figura 11.

Isto posto, devemos comentar que o Repositório Institucional ARCA é um Indicador Global de Desempenho para o Governo Federal<sup>22</sup> através de avaliação realizada pelo crescimento anual de seus depósitos. Da mesma forma, devemos destacar a plano de preservação com o qual o Repositório Institucional ARCA contribui. Por meio desse instrumento, podemos perceber que o Repositório desempenha um papel essencial para a preservação da produção científica da Fiocruz e, conseqüentemente, de sua Memória Institucional.

A estrutura tecnológica do Repositório Institucional ARCA conta com dois servidores: servidor de produção e servidor de homologação. Além disso, o Repositório utiliza o *software* DSpace (*software* livre de código aberto) e conta com planos diários e semanais de *backup*. Essa estrutura tecnológica é essencial para as ações de preservação digital da instituição, de modo que o Repositório Institucional ARCA opera de acordo com seu próprio Plano de Preservação Digital que: “sistematiza e documenta o conjunto de orientações e procedimentos técnicos relevantes para as ações de preservação

<sup>22</sup> Conforme estabelecido na Portaria nº 775/2015-PR, disponível em: <https://portal.fiocruz.br/documento/portaria-775-2015-pr>. Acesso em: 25 de fev. de 2021

mínima dos objetos digitais armazenados no repositório institucional.” (NASCIMENTO; QUEIROZ; ARAÚJO, 2019, p. 10).

A análise dos documentos que orientam o funcionamento e dos indicadores de desempenho do Repositório Institucional ARCA nos permitem concluir que se trata de uma ferramenta digital importante para a Fiocruz. A institucionalização do Repositório através de políticas institucionais permite o pleno cumprimento dos objetivos almejados com a criação de um Repositório Institucional, conforme a disseminação do conhecimento e a preservação da Memória Institucional que destacamos ao longo dessa pesquisa de dissertação.

Assim sendo, prosseguiremos com a análise do nosso objeto de pesquisa a fim de demonstrar os elementos de Aprendizagem Organizacional identificados.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista nossa proposta inicial e os conceitos abordados até aqui, a presente análise dos resultados tem como base o referencial teórico construído nas seções anteriores. Assim sendo, os instrumentos de coleta de dados foram elaborados a partir da perspectiva da Gestão do Conhecimento, de modo que fosse possível estabelecer uma relação entre a Aprendizagem Organizacional explorada por essa disciplina do conhecimento e um Repositório Institucional – nosso objeto de pesquisa.

### 5.1 Procedimentos de coleta de dados

Conforme a metodologia estabelecida, o desenho da pesquisa foi definido a partir da reunião de três técnicas de coleta de dados. A revisão bibliográfica realizada no primeiro momento da pesquisa nos permitiu construir o referencial teórico das seções anteriores; já a análise documental foi fundamental para complementar a caracterização do nosso objeto de pesquisa. Portanto, podemos considerar que os três primeiros objetivos específicos dessa pesquisa de dissertação foram contemplados na primeira etapa da pesquisa através da revisão bibliográfica e da análise documental, uma vez que conseguimos contextualizar a Memória Institucional no processo de retenção do conhecimento através da literatura; também através da literatura foi possível analisar o conceito de Aprendizagem Organizacional no âmbito da Gestão do Conhecimento e explorar o conceito e as características dos Repositórios Institucionais.

Já em relação ao quarto objetivo específico, a análise documental foi a etapa que permitiu a caracterização do objeto de pesquisa; a realização da entrevista e a aplicação do questionário foram utilizadas para identificar os elementos de Aprendizagem Organizacional almejados. Assim sendo, esta seção se concentra em apresentar tais elementos identificados. Contudo, primeiramente, faz-se necessário descrever os procedimentos de coleta de dados.

A entrevista foi realizada remotamente, no formato semi-estruturado. Ou seja, durante sua execução, alguns outros questionamentos surgiram. Outros, até mesmo, contribuíram para a análise documental utilizada para caracterizar o Repositório Institucional ARCA. A entrevista foi conduzida a partir de questões elaboradas previamente (APÊNDICE A) que tinham como objetivo identificar os desafios e as

características que orientam os fluxos operacionais do Repositório; as respostas obtidas foram organizadas e registradas no “diário de bordo”.

Para isso, optamos por realizar a entrevista com um membro da Coordenação Técnica do Repositório Institucional ARCA. De acordo com os dados obtidos durante a entrevista, trata-se de uma unidade vinculada ao ICICT e responsável pela gestão do Repositório junto às comunidades que representam as unidades técnico-científicas da Fiocruz. Além disso, estabelece as linhas de ação, estudos referentes às atividades do Repositório Institucional ARCA, a fim de aprimorar seu desenvolvimento técnico e metodológico. A Coordenação Técnica também é responsável por apresentar os relatórios relativos à condução e desempenho do Repositório, bem como coordenar as ações do Grupo Executivo e atuar junto aos NAACs no estabelecimento de procedimentos, curadorias, orientações e treinamento. O contato foi realizado diretamente por *e-mail* e a entrevista foi realizada pela ferramenta de reunião *Google Meet* com a bibliotecária Claudete Fernandes que atua diretamente com o Repositório Institucional ARCA há cinco anos. Em um primeiro momento, a entrevista seria realizada com duas servidoras que fazem parte da Coordenação Técnica, de modo que fosse possível obter uma visão mais abrangente sobre o funcionamento do Repositório. Contudo, não foi possível.

O questionário (APÊNDICE B) foi enviado por *e-mail* para a unidade responsável pela comunicação interna do ICICT. Tinha como objetivo identificar a percepção dos usuários do Repositório Institucional ARCA acerca de alguns de seus recursos que consideramos compatíveis com a retenção e socialização do conhecimento. Contudo, é necessário comentar algumas das dificuldades encontradas na aplicação desse questionário.

Conforme descrito na metodologia, em função do tamanho do universo do campo empírico, foi preciso escolher uma unidade da Fiocruz onde o questionário seria aplicado. Porém, tal escolha se apresentou como uma restrição no resultado final da pesquisa, uma vez que reduziu o número de respostas recebidas. Assim sendo, os dados foram obtidos a partir de uma amostragem por acessibilidade.

Em relação a esse tipo de amostragem, temos ciência de que é considerada como um recurso não probabilístico. Porém, atende aos objetivos exploratórios que propomos nessa pesquisa de dissertação. Ao trabalhar com esse tipo de amostragem:

O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de

amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão (GIL, 2008, p. 94).

Portanto, para a construção do *corpus* da análise foram consideradas as limitações do recurso metodológico empregado. Isto posto, partimos para a caracterização da amostra selecionada. Diferentemente da entrevista com a qual pretendíamos obter informações mais detalhadas sobre o nosso objeto de pesquisa, o questionário tinha como objetivo dialogar diretamente com os usuários do Repositório Institucional ARCA alocados na unidade da Fiocruz selecionada. Portanto, o único requisito admitido era o vínculo institucional com o ICICT, independentemente do nível hierárquico.

O questionário foi construído a partir do referencial teórico desenvolvido na primeira etapa dessa pesquisa de dissertação. Desse modo, incluiu afirmações relacionadas com a retenção e socialização do conhecimento a fim de alcançarmos o objetivo geral: identificar elementos de Aprendizagem Organizacional no Repositório Institucional ARCA.

A estrutura do questionário foi do tipo escala contínua, dividido nas seguintes categorias: concorda fortemente (CF); concorda (C); está indeciso/a (I); discorda (D) ou discorda fortemente (DF). A quantidade de categorias foi baseada no número de categorias comumente utilizadas em pesquisas do tipo Likert. Ao todo, foram realizadas 15 afirmações através da ferramenta *Google Forms*; até a data estipulada para o recebimento de respostas, retornaram 13 formulários preenchidos, sendo este o número total de nossa amostra.

## 5.2. Análise dos dados

A fim de identificar os elementos de Aprendizagem Organizacional possibilitadas pela retenção e socialização do conhecimento por meio do Repositório Institucional ARCA, os dados obtidos foram analisados a partir das Cinco Disciplinas propostas por Peter Senge (1990); a contribuição do autor para as pesquisas em Aprendizagem Organizacional já foi descrita na seção 2 onde tratamos sobre o tema.

Apesar da entrevista focar em identificar os desafios e as características que orientam os fluxos operacionais do Repositório Institucional ARCA, foi possível fazer uma livre associação entre as respostas obtidas e os objetivos almejados. Já no

questionário, essa associação aconteceu de forma mais direta; é por isso que a presente análise leva em consideração os dois instrumentos de coleta de dados utilizados.

De forma geral, podemos afirmar que o Pensamento Sistêmico explorado por Peter Senge (1990) está incluído na própria proposta de criação de um Repositório Institucional, uma vez que, para sua plena execução, é necessário que uma série de elementos sejam executados de forma coordenada e contínua.

Assim sendo, vários fatores estão interligados, conforme vimos na caracterização dos Repositórios Institucionais e na análise documental dos documentos que institucionalizam o Repositório Institucional ARCA. A proposta de reunir toda a produção técnico-científica da sua instituição mantenedora e preservar sua Memória Institucional requer que o Repositório Institucional funcione de forma integrada com as diversas unidades da instituição, em relação ao nosso objeto de pesquisa, tal característica foi observada na estrutura do Repositório. Organizado de modo a refletir as unidades técnico-científicas da Fiocruz e com o objetivo de reunir e preservar a produção intelectual da instituição, a equipe responsável pelo Repositório Institucional ARCA precisa atuar no sentido de promover – de forma sistêmica na instituição - as questões relativas ao funcionamento do Repositório, sendo algumas dessas questões o compartilhamento do conhecimento e a temática do Acesso Aberto.

Tais questões estão relacionadas com a cultura informacional da instituição, conforme abordamos no nosso referencial teórico. Por isso, durante a entrevista, questionamos se o Repositório Institucional ARCA influenciou a cultura informacional da instituição nos últimos anos. Apesar de não ter sido feito um estudo de usuários ou um diagnóstico nesse sentido, a entrevistada nos informou que as instituições, de forma geral, estão mais sensíveis ao tema do Acesso Aberto e, por isso, acredita que houve mudança na cultura informacional da instituição; principalmente porque os Repositórios Institucionais são grandes facilitadores nesse sentido. Além disso, nos informou que percebeu uma maior demanda dos próprios membros da instituição em relação ao Acesso Aberto, de modo que houve a necessidade de uma aula de divulgação da ideia na Fiocruz.

Outro indicativo do caráter totalizante do Repositório Institucional ARCA é a sua utilização como indicador de desempenho do Governo Federal, pois é através do depósito nas comunidades que se sabe onde cada produção técnico-científica foi realizada. Inclusive, aspectos relacionados com a produtividade de cada unidade da

instituição são medidos pelo nível de atividade e de depósito no Repositório (DIÁRIO DE BORDO).

A fim de identificar como as unidades utilizam o Repositório Institucional ARCA, perguntamos na entrevista se algumas comunidades eram mais ativas que outras. Isso nos demonstraria diferentes visões acerca da ferramenta disponível, indo de encontro com a essência do Pensamento Sistêmico ou da Visão Compartilhada necessárias para o processo de Aprendizagem Organizacional, segundo Peter Senge (1990).

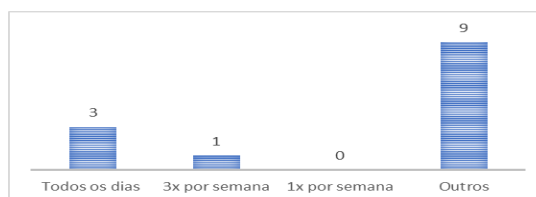
Contudo, a entrevistada nos informou que a atividade de cada comunidade varia de acordo com seu tamanho. Algumas comunidades são maiores que outras e, conseqüentemente, sua atividade no Repositório é maior. Portanto, o grau de atividade não se mostrou um indicador válido para nossa proposta de análise. Sendo assim, partimos para a análise das afirmações do questionário.

De forma a organizar a análise dos resultados, a relação estabelecida entre a afirmação e a disciplina abordada acontece concomitantemente com a análise das respostas obtidas. Faz-se necessário comentar que as relações não são exclusivas entre afirmações e disciplina. Por isso, foi possível relacionar as mesmas afirmações com as outras disciplinas propostas por Senge (1990).

Sendo assim, partimos para a análise das afirmações do questionário. Inicialmente, o questionário foi utilizado para identificarmos os próprios usuários e a frequência de uso do Repositório Institucional ARCA. De forma geral, as respostas foram bem divididas, uma vez que alguns usuários faziam uso todos os dias e outros raramente, porém a maioria dos respondentes demonstrou familiaridade com a ferramenta. O gráfico em barras a seguir representa a frequência de uso de acordo com as opções disponíveis na questão 1:

*1. Com qual frequência você utiliza o Repositório Institucional ARCA?*

Figura 12 – Frequência de uso do RI ARCA



Fonte: A autora (2021).

A única opção livre (Outros) foi a mais escolhida. Alguns usuários afirmaram que usam o Repositório Institucional ARCA apenas para realizar o autoarquivamento e outros quando necessário. Contudo, apesar de alguns usuários não utilizarem o Repositório Institucional ARCA com tanta frequência, percebemos que compartilham uma percepção positiva em relação aos serviços oferecidos pelo Repositório, conforme respostas ao restante das afirmações do questionário proposto.

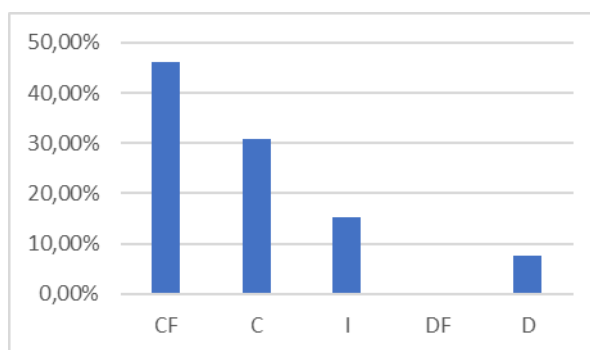
Durante o referencial teórico sobre Aprendizagem Organizacional, mantivemos a ordem das disciplinas propostas por Peter Senge (1990) em sua obra. Contudo, para não interferir na ordem das afirmações do questionário, a análise dos resultados não segue a ordem das disciplinas, visto que percebemos que as relações não são exclusivas entre as afirmações e as disciplinas, de modo que uma mesma disciplina engloba algumas das afirmações. Isto posto, analisamos a seguir a afirmativa 2 que se refere ao compartilhamento do conhecimento no âmbito da instituição.

*2 - O seu ambiente de trabalho é favorável ao compartilhamento do conhecimento.*

O compartilhamento do conhecimento está diretamente relacionado com a etapa de socialização do conhecimento, conforme os modelos propostos pela Gestão do Conhecimento. Da mesma forma, percebemos que se trata de um dos elementos constituintes do desenvolvimento de um Repositório Institucional. No ambiente organizacional, o compartilhamento do conhecimento é um dos fatores para a efetiva Gestão do Conhecimento nas instituições e, conseqüentemente, para a Aprendizagem Organizacional. Ao tratar das organizações que aprendem, Choo (2003) demonstra que é preciso usar a informação de forma holística. Para o autor, o compartilhamento do conhecimento significa um ciclo contínuo de aprendizagem.

Portanto, identificar como ocorre o compartilhamento do conhecimento nas instituições é indispensável para nossa análise. Dentre as respostas obtidas, a maioria dos respondentes (46,2%) concordou fortemente com a afirmação proposta, enquanto (30,8%) apenas concordou. Alguns (15,4%) se mostraram indecisos em relação à afirmação, ao passo que apenas (7,7%) dos respondentes discordaram fortemente, conforme nos demonstra o gráfico abaixo:

Figura 13 – Compartilhamento do conhecimento no ambiente de trabalho



Fonte: A autora (2021)

Isso nos leva a considerar que, na instituição escolhida, existe um clima favorável ao compartilhamento do conhecimento, apesar de alguns indivíduos se mostrarem neutros ou não conseguirem se posicionar em relação ao compartilhamento do conhecimento no seu ambiente de trabalho e da incidência de uma resposta negativa. Em números absolutos, a maioria está de acordo com a afirmação proposta.

Em relação à Aprendizagem Organizacional, tal cenário relaciona-se com o Aprendizado em Equipe, uma vez que se trata de uma disciplina essencialmente coletiva. Para o Aprendizado em Equipe acontecer, é necessário que os indivíduos ultrapassem seus talentos individuais a fim de criarem uma “inteligência coletiva” baseada no diálogo e na comunicação. Assim sendo, um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento contribui para que a Aprendizagem Organizacional aconteça através do Aprendizado em Equipe, o que nos leva a crer que o ambiente organizacional que selecionamos possui potencial para ações de Aprendizagem Organizacional. Continuando a análise a partir de tal disciplina, partimos para a próxima afirmativa.

A afirmativa 3 se refere às limitações para o compartilhamento do conhecimento oriundas de uma estrutura organizacional hierarquizada, conforme indicado no referencial teórico sobre Gestão do Conhecimento.

*3 - A estrutura organizacional hierarquizada é um impeditivo para o compartilhamento do conhecimento.*

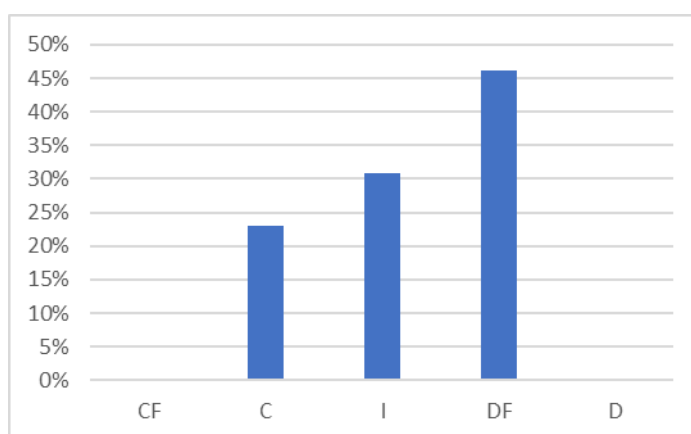
De forma geral, o compartilhamento do conhecimento requer ambientes favoráveis à sua socialização. Assim sendo, restrições de acesso em excesso e a

estrutura organizacional hierarquizada não são compatíveis com o que é proposto pela Gestão do Conhecimento. Nosso objeto de pesquisa está estruturado de forma a representar as unidades técnico-científicas de Fiocruz, conforme mencionamos.

Portanto, fica evidente a relação entre a estrutura do Repositório e a estrutura organizacional de sua instituição mantenedora. Em função disso, a afirmativa pretendia identificar a posição dos indivíduos em relação à estrutura organizacional hierarquizada quando se trata de compartilhamento do conhecimento, tendo em vista o que afirma a literatura sobre o tema. Aqui, é importante mencionar que as restrições de acesso ao conhecimento depositado no Repositório Institucionais ARCA estão relacionadas com o embargo por direitos autorais, de modo que qualquer outro tipo de restrição se mostraria contrária aos caminhos da Via Verde para o Acesso Aberto representado pelos Repositórios Institucionais.

Dentre as respostas obtidas, apenas (23,1%) dos respondentes concordaram com a afirmação proposta e um número significativo (30,8%) demonstrou estar indeciso quanto ao tópico; o restante dos respondentes (46,2%) demonstrou discordar da afirmação. Os dados obtidos foram interessantes, pois a afirmação número 3 relaciona-se diretamente com a anterior, em que se pretendia identificar limitações no compartilhamento do conhecimento na instituição mantenedora do nosso objeto de pesquisa. O gráfico a seguir representa os resultados obtidos:

Figura 14 – Estrutura organizacional hierarquizada e o compartilhamento do conhecimento



Fonte: A autora (2021)

A partir da análise dos resultados, percebemos que a estrutura hierarquizada não é considerada como um impeditivo ao compartilhamento do conhecimento na

instituição. Tal resultado vai de encontro com o que aponta o referencial teórico desenvolvido na seção 2 (GUIMARÃES, 2012; DAVENPORT, 1998; NONAKA; TAKEUCHI; 2008) e nos demonstra que cada instituição desempenha suas atividades de forma particular.

Portanto, não podemos afirmar que sua estrutura organizacional hierárquica é um impeditivo para o compartilhamento do conhecimento no âmbito da instituição, da mesma forma que não é possível relacionar a afirmação proposta com a disciplina Aprendizado em Equipe, uma vez que esta prioriza o conjunto em detrimento das ações individuais.

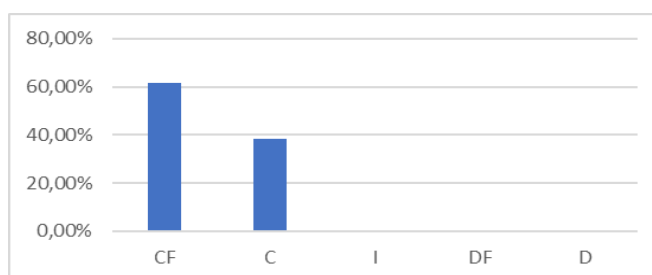
Importante mencionar que as afirmações relacionadas ao compartilhamento do conhecimento estão diretamente relacionadas com um dos eixos que buscamos explorar nessa pesquisa de dissertação: a socialização do conhecimento através do Repositório Institucional ARCA. Assim sendo, partimos para a análise da afirmativa 4.

*4 - O Repositório Institucional ARCA é uma ferramenta necessária para o compartilhamento da informação ou do conhecimento na Fiocruz.*

O desenvolvimento de ferramentas digitais como os Repositórios Institucionais tem em sua essência o compartilhamento do conhecimento, conforme as diretrizes do movimento pelo Acesso Aberto. Dessa forma, fez-se necessário identificar como os indivíduos da instituição percebem o Repositório Institucional ARCA nesse sentido.

A maioria dos respondentes demonstrou concordar com a afirmação proposta, de modo que (61,5%) concordaram fortemente e (38,5%) concordaram; para essa afirmação, não obtivemos respostas negativas, conforme representação a seguir:

Figura 15 – RI ARCA e o compartilhamento da informação/conhecimento na Fiocruz



Fonte: A autora (2021)

Isso demonstra que o Repositório Institucional ARCA representa uma via imprescindível para o compartilhamento do conhecimento na instituição e que os indivíduos estão alinhados ao menos com a quinta disciplina proposta por Peter Senge (1990): o Pensamento Sistêmico.

É possível estabelecer uma relação entre a afirmativa 4 e o Pensamento Sistêmico, uma vez que os respondentes demonstraram reconhecer que o Repositório Institucional ARCA representa a ferramenta que integra o todo no sentido de ser necessário para o compartilhamento do conhecimento na instituição. A promoção do compartilhamento do conhecimento é um dos elementos essenciais para a Aprendizagem Organizacional citados por Senge (1990) ao tratar do Pensamento Sistêmico, de modo que o autor afirma que informar-se não basta, é preciso ir além.

O reconhecimento do Repositório Institucional ARCA como uma ferramenta necessária para o compartilhamento do conhecimento na instituição nos permite inferir que se trata de uma ferramenta digital que ultrapassa aspectos de armazenamento e do aprendizado individual através da busca por informação. Os dados obtidos a partir da afirmativa 4 demonstram que o Repositório representa um canal para a socialização do conhecimento na instituição.

Além disso, as afirmações relacionadas com o compartilhamento do conhecimento estão baseadas na proposta de Ecologia da Informação de Davenport (1998) e isso significa dizer que as respostas obtidas nessa afirmativa posicionam o Repositório Institucional ARCA como um dos incentivos elencados pelo autor que possibilitam um comportamento informacional compatível com sua proposta, uma vez que o Repositório representa e é reconhecido como uma via para o compartilhamento do conhecimento na instituição.

Para a Aprendizagem Organizacional, o reconhecimento supracitado significa a possibilidade de identificar em nosso objeto de pesquisa a aplicabilidade de uma das disciplinas necessárias para sua efetivação, de acordo com a abordagem sistêmica proposta por Senge (1990).

Até aqui exploramos os aspectos relacionados com o compartilhamento do conhecimento que tratamos ao longo dessa pesquisa de dissertação, como socialização do conhecimento e comportamento informacional. Sobre isso, consideramos necessário incluir no questionário uma afirmativa que nos aproximasse do conceito de Ecologia da Informação tratado por Davenport (1998) ao falar sobre comportamento informacional.

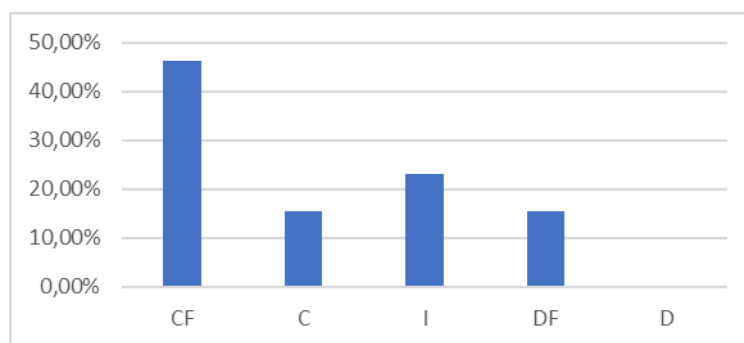
A afirmativa 5 foi empregada nesse sentido e tinha como objetivo identificar a posição do Repositório Institucional ARCA em relação ao comportamento informacional dos indivíduos da instituição.

*5 - O Repositório Institucional ARCA possibilita a comunicação aberta entre os indivíduos da instituição.*

O conceito de comunicação aberta trabalhado aqui pouco se assemelha ao movimento pelo Acesso Aberto que tratamos no desenvolvimento da seção anterior sobre os Repositórios Institucionais. A comunicação aberta mencionada se relaciona com a maneira como a informação circula entre os indivíduos da instituição<sup>23</sup>. Assim sendo, o objetivo dessa afirmativa era identificar elementos da cultura informacional da instituição que influenciam a Aprendizagem Organizacional e o papel do Repositório Institucional ARCA nessa dinâmica.

As respostas para essa afirmativa foram bastante variadas, de modo que a maioria (46,2%) concordou fortemente enquanto outros (15,4%) dos respondentes apenas concordaram. Outros (23,1%) dos respondentes não se posicionaram positiva ou negativamente em relação à afirmação, ao passo que (15,4%) discordaram. Ainda que as respostas para essa afirmativa tenham apresentado uma variação superior às anteriores, a maioria admite que o Repositório Institucional ARCA possibilita a comunicação aberta entre os indivíduos da instituição, conforme o gráfico a seguir:

Figura 16 – RI ARCA e a comunicação aberta na Fiocruz



Fonte: A autora (2021)

<sup>23</sup> Aqui é importante salientar que essa diferença não estava explícita no questionário. De modo que, analisando as respostas obtidas, devemos considerar a possibilidade de confusão entre os conceitos de “Ciência Aberta” e “Comunicação Aberta”.

Sendo a comunicação aberta um fator relevante para a Aprendizagem Organizacional, podemos expandir a temática ao relacionar a afirmação proposta com as disciplinas exploradas pelo modelo de Senge (1990). Portanto, foi possível estabelecer essa relação com duas das disciplinas exploradas pelo autor.

Primeiro, exploramos a relação entre a afirmativa e a disciplina Pensamento Sistêmico. Tendo em vista o caráter globalizante dessa disciplina, é natural que apareça em várias das afirmativas do questionário. Conforme mencionamos, o Pensamento Sistêmico prevê um todo integrado a fim de ultrapassar os limites individuais dos indivíduos de uma instituição e desenvolver ações coletivas integradas. A comunicação aberta atua para a Aprendizagem Organizacional justamente por permitir que a informação circule de maneira mais fluída, sem impeditivos de caráter individualizante.

Outra relação possível de ser estabelecida é entre a afirmativa e a disciplina de Aprendizado em Equipe, já que a comunicação aberta permite o estabelecimento dos “diálogos” necessários à efetiva implementação dessa disciplina.

O reconhecimento pela maioria dos respondentes do Repositório Institucional ARCA como uma ferramenta para a comunicação aberta nos permite identificá-lo como uma via para a Aprendizagem Organizacional, conforme a relação estabelecida com as disciplinas do modelo de Senge (1990). Alinhando com nossos objetivos de pesquisa, tal reconhecimento se refere ao aspecto de socialização do conhecimento a partir de atividades de compartilhamento.

A afirmação a seguir foi empregada no sentido de investigar os usos da Memória Institucional a partir do Repositório Institucional ARCA, tendo em vista a relação entre Memória Institucional e Gestão do Conhecimento que estabelecemos na seção 2. O objetivo da afirmativa 6 foi justamente identificar o processo de criação de conhecimento na instituição a partir da etapa de retenção.

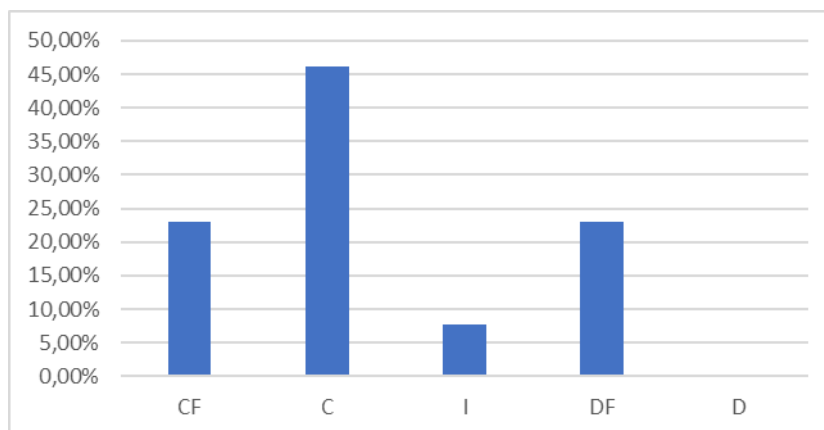
*6 - Utilizo o Repositório Institucional ARCA para fazer pesquisas retrospectivas acerca de situações típicas e/ou recorrentes no desenvolvimento de minhas atividades.*

A utilização de conhecimentos anteriores e da experiência passada para resolver situações cotidianas e criar significado nas instituições exige que tal conhecimento seja compartilhado entre os indivíduos e armazenado de forma acessível. A Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz analisada na seção anterior atribui ao Repositório Institucional ARCA o papel de promover a preservação da Memória

Institucional de sua instituição mantenedora. Assim sendo, podemos inferir que se trata da ferramenta utilizada para compartilhar o conhecimento e armazená-lo para uso futuro.

As respostas obtidas para essa afirmação foram bem variadas, apesar da maioria se concentrar nas opções positivas, conforme o gráfico a seguir:

Figura 17 – Pesquisas retrospectivas no RI ARCA



Fonte: A autora (2021)

Um total de (23,1%) afirmou concordar fortemente com a afirmação proposta, ao passo que uma maioria de (46,2%) apenas concordou. Isso nos demonstra que os indivíduos da instituição analisada acessam a Memória Institucional – o conhecimento retido – ao utilizarem o Repositório Institucional ARCA para solucionar problemas e desenvolver atividades cotidianas. A partir desses dados, demonstramos os elementos de Gestão do Conhecimento presentes em atividades de Memória Institucional que exploramos no referencial teórico sobre o tema.

Continuando com a análise das respostas obtidas, apenas (7,7%) dos respondentes demonstraram estar indecisos quanto à afirmação, ao passo que um total de (23,1%) discordou. Sobre isso, podemos inferir que o Repositório Institucional ARCA não é a única via utilizada para a busca de pesquisas retrospectivas na instituição.

Quanto em relação aos elementos de Aprendizagem Organizacional identificados, concentramos nossa análise para a disciplina de Domínio Pessoal, visto que se trata de uma afirmativa que procura identificar a maneira como os indivíduos da instituição buscam informação. Tal disciplina aborda a importância do aprendizado individual para a Aprendizagem Organizacional, de modo que Senge (1990) afirma que

não é possível desenvolver a Aprendizagem Organizacional sem a aprendizagem individual.

Assim sendo, a disciplina de Domínio Pessoal está relacionada com a educação continuada e as maneiras como as instituições incentivam e viabilizam isso. Isto posto, podemos afirmar que a existência de um Repositório Institucional representa uma via para a disciplina de Domínio Pessoal, já que os dados obtidos pelo questionário demonstram que os indivíduos da instituição o utilizam como ferramenta de busca por informações.

A afirmativa 7 também está relacionada com a disciplina de Domínio Pessoal, de modo que focaremos na análise dos resultados, pois a contextualização da disciplina já foi abordada na seção 2 e na análise da afirmativa anterior.

*7 - Recorro ao Repositório Institucional ARCA para validar alguma informação e/ou mudar algum processo durante o desenvolvimento de minhas atividades.*

O processo de construção do conhecimento que exploramos aqui está alicerçado na proposição de criação de significado de Choo (2003) em que o autor apresenta uma abordagem holística focada em quatro constructos: mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção. Apesar de consideramos tais constructos relacionados com os Repositórios Institucionais, suas características foram apresentadas na seção 2.

Essa parte do trabalho tem como objetivo, portanto, estabelecer a relação entre a afirmativa proposta e o constructo interpretação, com vistas a elencar os elementos de Aprendizagem Organizacional identificados a partir da disciplina Domínio Pessoal.

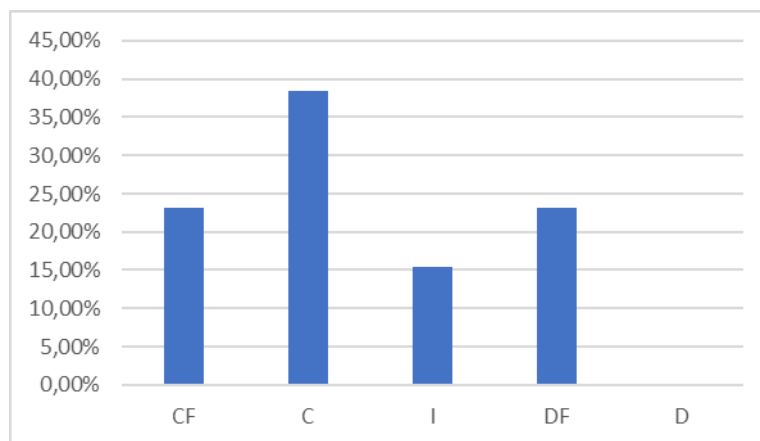
O processo contínuo de aprendizado e ação relacionados com o uso da informação caracteriza a interpretação citada por Choo (2003). De modo que o uso da informação para criar significado e conhecimento organizacional reflete a integração entre os constructos citados pelo autor. A interpretação consiste em entender uma realidade a partir das informações disponíveis com o objetivo de criar uma visão comum na organização. Com isso, podemos inferir que a informação disponível representa um papel importante na tomada de decisão em organizações.

Assim sendo, entender o uso do Repositório Institucional ARCA enquanto fonte de informação para a tomada de decisão é fundamental para identificarmos os elementos de Aprendizagem Organizacional almejados. A afirmativa 7 tinha esse objetivo. Ou

seja, identificar como os indivíduos utilizam a informação disponibilizada pelo Repositório para desenvolver suas atividades.

Dentre os respondentes, apenas (23,1%) concordaram fortemente com a afirmação proposta, ao passo que (38,5%) concordaram. Isso demonstra que a maioria dos respondentes considera o Repositório Institucional ARCA como uma fonte de informação para a tomada de decisão durante o desenvolvimento de suas atividades. Para essa afirmativa, nenhum respondente discordou totalmente, ao passo que (15,4%) se mostraram indecisos e um total de (23,1%) discordou. O gráfico a seguir representa os dados obtidos:

Figura 18 – RI ARCA e validação de decisões na instituição



Fonte: A autora (2021)

Diante da presença de uma visão positiva acerca do uso do Repositório como fonte de informação para a tomada de decisão, podemos estabelecer a relação com a disciplina de Domínio Pessoal. Trata-se de uma disciplina diretamente relacionada com o aprendizado individual, conforme mencionamos anteriormente. Assim sendo, Peter Senge (1990) afirma que as pessoas “possuem suas próprias vontades, seus próprios pensamentos” (p. 124) e isso influencia a Aprendizagem Organizacional, já que os indivíduos são indispensáveis para sua concretização.

A disciplina de Domínio Pessoal, portanto, refere-se ao estímulo pela aprendizagem individual continuada através de um ambiente favorável a isso. A disponibilização da informação pelo Repositório Institucional ARCA e a troca de conhecimento entre os indivíduos da instituição proporcionada por tal ferramenta nos permite identificar elementos de Aprendizagem Organizacional a partir da disciplina

Domínio Pessoal. Além da relação com a disciplina Domínio Pessoal, podemos explorar a afirmativa 7 com a disciplina Modelos Mentais, já que tal disciplina exige que as crenças que os indivíduos possuem sejam entendidas como estruturas ativas que influenciam no seu comportamento (SENGE, 1990).

Por isso, a gestão dessa disciplina consiste em identificar esses modelos mentais – tornando-os explícitos – a fim de estabelecer outros modelos mentais compatíveis com a Aprendizagem Organizacional. A tarefa de reunir a produção técnico científica da Fiocruz e a gestão da informação apoiada pelo Repositório Institucional ARCA é uma via para explicitar o conhecimento produzido no âmbito da instituição.

Assim sendo, o conhecimento explícito é disponibilizado por meio dos diversos tipos documentais armazenados no Repositório Institucional ARCA e, conseqüentemente, novos modelos mentais compatíveis com a Aprendizagem Organizacional são criados.

O Repositório Institucional ARCA representa uma ferramenta tecnológica que demanda investimento e comprometimento da sua instituição mantenedora. Conforme exploramos em sua caracterização, possui como um dos vários objetivos a disponibilização da informação e do conhecimento técnico científico produzido pela Fiocruz. A afirmativa 8 do questionário relaciona-se com a disponibilização da informação.

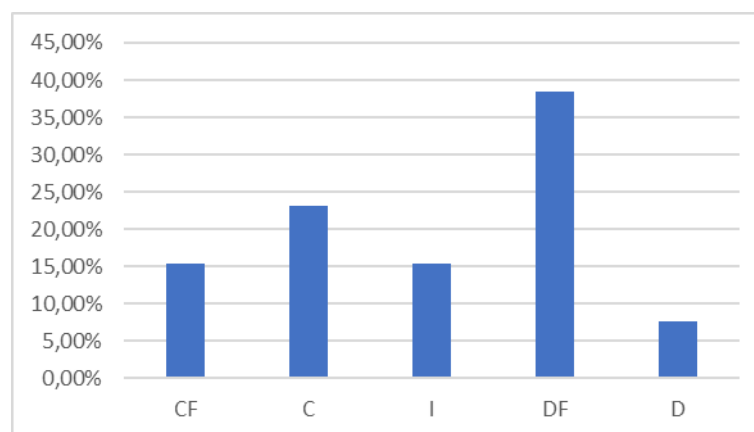
*8 - A disponibilização da informação já é suficiente para a produção do conhecimento.*

O impacto causado pelas TIC já foi amplamente debatido durante as seções anteriores e demonstramos que o uso eficiente da informação para criação de conhecimento não se baseia apenas na sua disponibilização por meio dos diversos recursos tecnológicos acessíveis. Portanto, o uso eficiente da informação depende de um ambiente favorável composto pela cultura organizacional, políticas informacionais e aspectos tecnológicos, conforme aponta Davenport (1998).

Assim sendo, consideramos necessário explorar a percepção dos usuários do Repositório Institucional ARCA acerca dessa abordagem. Nesse sentido, os aspectos tecnológicos citados por Davenport (1998) como um dos pilares constituintes da Ecologia da Informação são representados pelo próprio Repositório.

Dentre as respostas obtidas, um total de (15,4%) optou por concordar fortemente com a afirmativa proposta, ao passo que (23,1%) apenas concordou. A maioria dos respondentes demonstrou estar alinhada com a proposição de Davenport (1998) já que (38,5%) discordaram e (7,7%) discordaram fortemente. Para essa afirmação, um total de (15,4%) dos respondentes se mostrou indeciso, conforme o gráfico abaixo:

Figura 19 – Disponibilização da informação e produção do conhecimento



Fonte: A autora (2021)

Esse resultado nos possibilita concluir que o Repositório Institucional ARCA é entendido pelos usuários como um dos componentes de um todo integrado responsável pelo uso da informação na instituição, uma vez que se trata de uma das ferramentas para a disponibilização da informação na instituição.

Portanto, podemos relacionar a afirmativa proposta com a disciplina do Pensamento Sistêmico, uma vez que os dados obtidos demonstram que existe a percepção de que o Repositório Institucional ARCA representa uma parte de um processo (uso da informação para criação de conhecimento) que reúne outros componentes de forma integrada.

A relação que estabelecemos entre as afirmativas do questionário e as disciplinas elencadas por Peter Senge (1990) representa a abordagem escolhida para identificar os elementos de Aprendizagem Organizacional almejados, conforme mencionamos. Contudo, parte dessa tarefa consiste em observar o impacto do Repositório Institucional ARCA na cultura informacional da sua instituição mantenedora e como isso influencia as questões relativas à Aprendizagem Organizacional; a afirmativa 9 a seguir foi empregada nesse sentido.

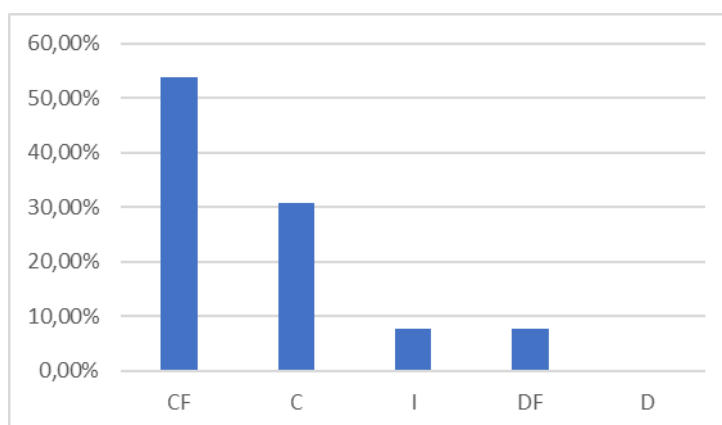
9 - *O compartilhamento da produção intelectual proporcionado pelo Repositório Institucional ARCA estabelece um clima de confiança e respeito entre os indivíduos da instituição.*

A cultura organizacional impacta diretamente o sucesso de ações de Aprendizagem Organizacional, de modo que é preciso identificar através da cultura organizacional os facilitadores e as barreiras entre o aprendizado formal e informal da instituição (SILVA; GODOY; HANASHIRO, 2013).

Uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem deve estar alicerçada no compartilhamento da informação a fim de fortalecer o trabalho em equipe e a cooperação entre os indivíduos da instituição. A afirmação proposta explorou o caráter de compartilhamento da informação proporcionado pelo Repositório Institucional ARCA. Importante mencionar que este também é um elemento relacionado com a socialização do conhecimento que nos propusemos a analisar nessa pesquisa de dissertação. Identificar se a socialização do conhecimento a partir do compartilhamento da informação estabelece um clima de confiança e respeito entre os indivíduos da instituição mantenedora do Repositório é necessário para reconhecer se é possível perceber elementos de Aprendizagem Organizacional no ambiente organizacional que selecionamos.

Dentre as respostas obtidas, a maioria (53,8%) dos respondentes afirmou concordar fortemente com a afirmação proposta e (30,8%) apenas concordou. Um outro total de (7,7%) se mostrou indeciso e a mesma quantidade (7,7%) discordou, o gráfico abaixo representa o resultado obtido:

Figura 20 – Compartilhamento do conhecimento e confiança



Fonte: A autora (2021)

A partir disso, podemos inferir que o Repositório Institucional ARCA é um elemento facilitador de uma cultura organizacional voltada para a Aprendizagem Organizacional, já que viabiliza o compartilhamento de informações no âmbito da instituição e estabelece um clima de confiança e respeito entre os indivíduos da instituição. Esse resultado também nos permite estabelecer a relação entre o Repositório Institucional ARCA e as disciplinas Visão Compartilhada e Aprendizagem em Equipe.

A relação entre a disciplina Visão Compartilhada e o Repositório pode ser percebida no entendimento dos próprios respondentes sobre o que o Repositório Institucional ARCA representa para a relação entre os indivíduos da instituição. Ao ser reconhecido como uma ferramenta que possibilita uma cultura organizacional voltada para a Aprendizagem Organizacional, o Repositório Institucional ARCA conecta a visão individual (a produção técnico-científica individual) com toda a instituição. Nesse mesmo sentido, a Aprendizagem em Equipe necessita de ações coletivas que superem os talentos individuais. Portanto, é necessário que o conhecimento seja compartilhado, conforme já demonstramos acontecer via Repositório Institucional ARCA.

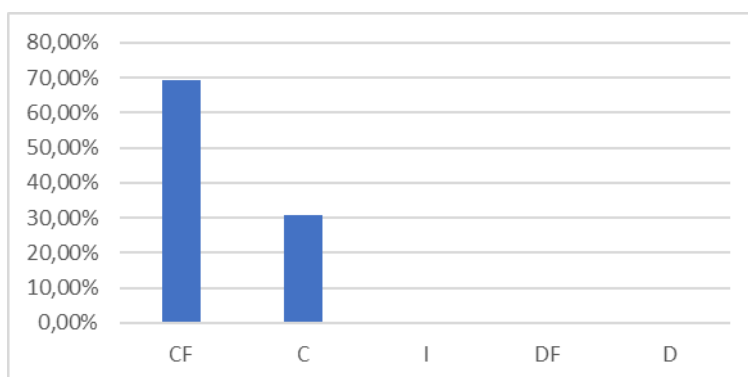
Ainda sobre o compartilhamento do conhecimento técnico-científico disponível no Repositório Institucional ARCA, consideramos necessário investigar a motivação individual ao compartilhar conhecimento e disponibilizar informação no ambiente digital. As afirmativas 10 e 11 foram empregadas nesse sentido.

*10 - Considero vantajoso que minha produção intelectual esteja disponível no Repositório Institucional ARCA.*

Conforme mencionamos, a disciplina Domínio Pessoal está relacionada com a aprendizagem individual. Sua importância é baseada no fato de que a aprendizagem individual é necessária para a Aprendizagem Organizacional, uma vez que instituições são moldadas pelos indivíduos e pela sociedade. Portanto, incentivar a aprendizagem individual é uma das maneiras de viabilizar a Aprendizagem Organizacional.

Dentre as respostas obtidas, a maioria (69,2%) afirmou concordar fortemente com a afirmação proposta e um total de (30,8%) apenas concordou. Para essa afirmativa não obtivemos respostas negativas. O gráfico a seguir representa os dados obtidos:

Figura 21 – Disponibilização da produção intelectual



Fonte: A autora (2021)

Uma das vantagens de se implementar Repositórios Institucionais é a visibilidade e o maior alcance proporcionado por essas ferramentas digitais. Sendo assim, a literatura da área aponta maior competitividade e reconhecimento para as instituições mantenedoras e para os criadores do conteúdo. A partir disso, podemos inferir que o Repositório Institucional pode ser entendido como um incentivo à busca pela educação continuada responsável pelo aprendizado individual preconizado pela disciplina Domínio Pessoal, já que os dados obtidos nos informam que a maioria dos respondentes considera vantajoso que sua produção intelectual esteja disponível no Repositório Institucional ARCA.

A afirmativa 11 a seguir nos permite inferir mais ou menos o mesmo, apesar de uma variação nas respostas.

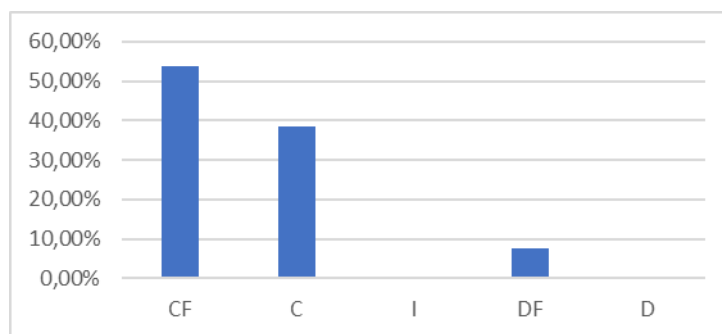
*11 - A visibilidade da minha produção intelectual no Repositório Institucional ARCA é um incentivo para a minha aprendizagem individual.*

Essa afirmativa está diretamente relacionada com a anterior, uma vez que representa uma das vantagens em se investir em uma ferramenta digital como um Repositório Institucional. Portanto, podemos partir para a apresentação dos dados obtidos com o questionário, porque a relação com a disciplina Domínio Pessoal descrita anteriormente contempla a afirmativa 11.

A maioria dos respondentes (53,8%) concordou fortemente com a afirmação proposta, ao passo que um total de (38,5%) apenas concordou. Assim sendo, podemos afirmar que a visibilidade da produção intelectual é um incentivo para a aprendizagem

individual, ainda que um total de (7,7%) afirmou discordar da afirmação, o gráfico a seguir representa os resultados:

Figura 22 – Visibilidade e aprendizagem individual



Fonte: A autora (2021)

Portanto, a relevância do Repositório Institucional ARCA para a Aprendizagem Organizacional na instituição escolhida como nosso campo empírico pode ser percebida a partir da sua influência no processo de aprendizagem individual na instituição. Porém, devemos destacar uma outra atividade realizada pelo Repositório que auxilia nesse processo.

A disponibilização das diversas estatísticas e o alcance de um Repositório Institucional consiste em uma estratégia de *marketing* para estimular o comprometimento dos pesquisadores e autores com o povoamento do Repositório Institucional, conforme aponta a literatura da área. Durante a entrevista realizada com a bibliotecária que compõe a Coordenação Técnica do Repositório Institucional ARCA, perguntamos como acontece a disponibilização desses dados estatísticos ou se os próprios autores solicitam esse tipo de informação.

Ela nos informou que os dados estatísticos do Repositório Institucional ARCA não são enviados diretamente para os autores, porém ficam disponíveis no *site* do Repositório. Apesar de não haver uma solicitação direta em relação aos indicadores de visibilidade apontados por esses dados estatísticos, podemos perceber que a maioria dos respondentes considerou a visibilidade como um fator importante para sua própria aprendizagem.

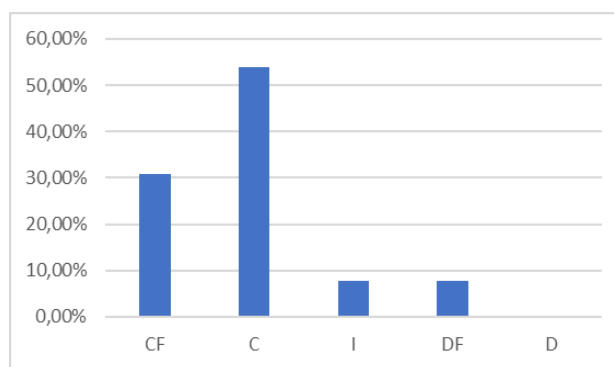
Isto posto, partimos para a próxima afirmativa que também investigava aspectos relativos ao impacto do Repositório Institucional ARCA para a aprendizagem individual.

*12 - Utilizo o Repositório Institucional ARCA como fonte quando necessito de informações para o meu aprendizado individual.*

A associação entre a disciplina Domínio Pessoal e o aprendizado individual já foi amplamente explorada nos tópicos anteriores. Portanto, a afirmativa 12 funciona como um complemento das anteriores. Durante a análise dos dados e das relações estabelecidas entre as afirmações propostas e as disciplinas de Peter Senge (1990) foi possível considerar que o Repositório Institucional reúne elementos necessários para a aplicabilidade de um modelo de Aprendizagem Organizacional na sua instituição mantenedora. A seguir apresentamos os dados obtidos com a afirmativa 12.

Dentre os respondentes, a maioria afirmou utilizar o Repositório Institucional ARCA como fonte de informação para o aprendizado individual. Com isso, um total de (30,8%) concordou fortemente com a afirmação proposta enquanto uma maioria de (53,8%) apenas concordou. Para essa afirmativa, apenas (7,7%) se mostraram indecisos e a mesma quantidade de respondentes (7,7%) afirmou discordar, o gráfico abaixo representa tais resultados:

Figura 23 – RI ARCA e aprendizagem individual



Fonte: A autora (2021)

Isso nos demonstra que o Repositório Institucional ARCA representa uma ferramenta importante para o aprendizado individual dos sujeitos da instituição, uma vez que a maioria afirma utilizá-lo como fonte de informação. Ainda que haja resposta negativa para essa afirmativa, devemos considerar que existe uma grande variedade de fontes informacionais e a presença do Repositório dentre essa gama variada de fontes disponíveis é um indicador importante.

Até aqui, exploramos aspectos do ambiente organizacional e aspectos individuais que estão relacionados com o Repositório Institucional ARCA e a socialização do conhecimento na sua instituição mantenedora. Portanto, tendo em vista os objetivos propostos para essa pesquisa de dissertação, também devemos explorar elementos que compõem o outro eixo a que nos comprometemos em explorar: a Memória Institucional; a afirmativa 13 foi empregada nesse sentido.

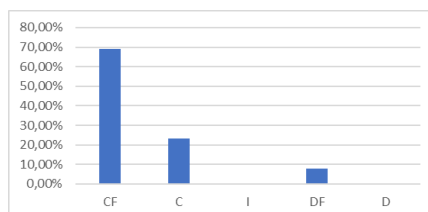
*13 - Acredito que o Repositório Institucional ARCA contribui para a visibilidade da Fiocruz junto à sociedade.*

A Memória Institucional pode ser desdobrada em vários aspectos que integram uma organização, como a cultura organizacional e até mesmo a Gestão do Conhecimento. A diferença entre organização e instituição apontada por Thiesen (1997) nos permite identificar na Memória Institucional elementos de legitimidade e visibilidade entre instituição e sociedade.

Ao longo dessa pesquisa de dissertação, exploramos as características dos Repositórios Institucionais e descrevemos as particularidades do nosso objeto de pesquisa. Desse modo, demonstramos como a visibilidade institucional é uma das vantagens associadas aos Repositórios e apresentamos a Política Informacional da Fiocruz que define o Repositório Institucional ARCA como responsável pela salvaguarda da Memória Institucional de sua instituição mantenedora.

Assim sendo, a visibilidade proporcionada pelo Repositório Institucional ARCA está diretamente relacionada com a Memória Institucional. Os dados obtidos pelo questionário apontam que a maioria acredita que na afirmação que propomos, de modo que um total de (69,2%) dos respondentes concordou fortemente enquanto outros (23,1%) apenas concordou. Para essa afirmativa, apenas (7,7%) afirmou discordar, conforme representado no gráfico abaixo:

Figura 24 – Visibilidade institucional e RI ARCA



Fonte: A autora (2021)

Em relação aos elementos de Aprendizagem Organizacional que buscamos, podemos considerar que a disciplina Pensamento Sistêmico engloba essa afirmativa. A visibilidade proporcionada pelo Repositório Institucional ARCA e seu papel no desenvolvimento de ações de Memória Institucional faz parte de um projeto que só pode funcionar de forma integrada. Ainda que as afirmativas tenham explorado isoladamente os aspectos propostos, foi possível reuni-los sob a égide da Gestão do Conhecimento através da relação que estabelecemos com as disciplinas que fundamentam a Aprendizagem Organizacional para Peter Senge (1990).

Devemos reconhecer que as relações estabelecidas só foram possíveis, porque nosso objeto de pesquisa está situado em um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento e atua em duas direções: viabiliza o compartilhamento do conhecimento e é viabilizado pelos incentivos institucionais. Em síntese, podemos afirmar que essa dinâmica resulta de um comprometimento que envolve indivíduos e instituição. Isto posto, partimos para a análise da afirmativa 14.

*14 - Voluntariamente você continuaria a disponibilizar sua produção intelectual no Repositório Institucional ARCA.*

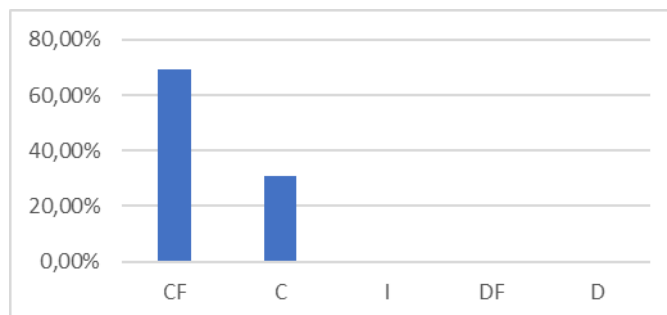
O comprometimento que citamos é a base para se desenvolver a disciplina Visão Compartilhada. Trata-se de uma disciplina cujo propósito é ultrapassar os limites da simples obediência e criar o comprometimento com o todo maior, conforme aponta Peter Senge (1990).

Conforme demonstramos na seção anterior, a Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz tem caráter mandatório e estabelece o depósito compulsório de toda produção técnico-científica produzida no âmbito da instituição. Contudo, como nosso objetivo de pesquisa é explorar essas atividades sob a ótica da Gestão do Conhecimento e identificar elementos de Aprendizagem Organizacional, fazemos uso do pensamento de Peter Senge (1990) para analisar esse aspecto.

Apesar de não haver resistência e a prática de autoarquivamento ser comum entre os indivíduos da instituição (DIÁRIO DE BORDO), o caráter mandatório nos distancia da Visão Compartilhada proposta por Senge (1990). Porém, o questionário aplicado nos mostrou que a maioria dos usuários continuaria a compartilhar sua produção de forma voluntária. Para essa afirmativa, não obtivemos respostas negativas.

Um total de (69,2%) afirmou concordar fortemente e outros (30,2%) apenas concordaram, conforme representação a seguir:

Figura 25 – Disponibilização da produção intelectual no RI ARCA



Fonte: A autora (2021)

Assim sendo, podemos inferir a maioria dos usuários compreende o papel do Repositório Institucional ARCA e está comprometido com sua manutenção. A partir disso, também podemos inferir que há uma visão positiva acerca do Repositório, o que nos leva a considerar que se trata de mais um elemento de Aprendizagem Organizacional. A Visão Compartilhada é descrita por Senge (1990) como o recurso necessário para alcançar os objetivos institucionais em detrimento dos objetivos individuais.

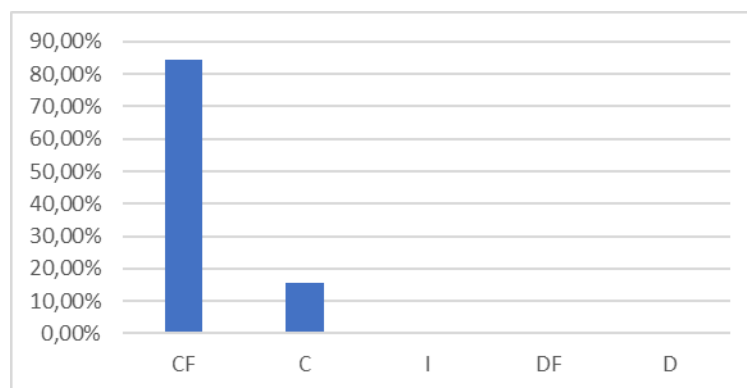
Por último, apresentamos a afirmativa 15.

*15 - O Repositório Institucional ARCA é uma ferramenta essencial para a preservação da memória institucional da Fiocruz.*

Trata-se de uma afirmativa que não se relaciona com quaisquer das disciplinas de Peter Senge (1990) mas sim com um aspecto que nos propusemos a analisar: a retenção do conhecimento. Contudo, ainda se relaciona com a Aprendizagem Organizacional.

Conforme demonstramos, o Repositório Institucional ARCA é utilizado para a preservação da Memória Institucional da Fiocruz de forma institucionalizada. Com essa afirmativa, pretendíamos identificar a visão dos usuários acerca disso. Dentre os respondentes, uma maioria de (84,6%) afirmou concordar fortemente ao passo que um total de (15,4%) apenas concordou; para essa afirmativa não obtivemos resposta negativa. O gráfico abaixo representa tais resultados:

Figura 26 – Preservação da MI e RI ARCA



Fonte: A autora (2021)

Isso nos demonstra que os usuários compartilham da determinação institucional que atribui esse papel ao Repositório Institucional ARCA. O aspecto de Aprendizagem Organizacional que gostaríamos de explorar está baseado na proposição de que a Memória Institucional deve ser utilizada como um elemento de construção do conhecimento, se associada com a etapa de retenção.

A Aprendizagem Organizacional ocorre através dos indivíduos, como também exploramos. Assim sendo, devemos considerar para sua efetivação a experiência compartilhada, a mudança de comportamento com base nisso e o estoque de conhecimento adquirido ao longo da jornada. As ações de Aprendizagem Organizacional atuam no sentido de alinhar todas essas competências individuais com os objetivos organizacionais. Os resultados obtidos a partir do questionário nos permitem inferir que é possível identificar elementos de Aprendizagem Organizacional nas atividades apoiadas pelo Repositório Institucional ARCA que nos propusemos a analisar: a socialização e a retenção do conhecimento.

Faz-se necessário comentar que os elementos identificados se concentram nas relações entre as disciplinas de Peter Senge (1990) e na própria contextualização das afirmativas propostas com os pressupostos da Gestão do Conhecimento. Isto posto, partimos para nossas considerações finais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A valorização do conhecimento como o principal ativo para o desenvolvimento da sociedade transformou nossa realidade em vários sentidos. Alguns acontecimentos se mostraram verdadeiros desafios para a ciência e para a sociedade de forma geral, como a evolução das TIC. Porém, são esses acontecimentos e essas dificuldades que impulsionaram o avanço tecnológico e social que observamos nos últimos anos, nos transformando na Sociedade do Conhecimento. A presente pesquisa de dissertação foi desenvolvida durante um período que só se mostrou possível por causa desse modelo de sociedade no qual estamos inseridos.

O compartilhamento do conhecimento e a troca de informação nos permitiu superar limites e resolver com uma velocidade nunca antes vista as adversidades ocasionadas por um problema de amplitude global - foi um momento em que a informação, literalmente, salvou vidas. O referencial teórico que nos guiou foi baseado na disciplina Gestão do Conhecimento, de modo que um dos eixos dessa pesquisa de dissertação foi a socialização do conhecimento proposta por tal disciplina. Com isso, concentramos o desenvolvimento do trabalho em ações de compartilhamento da informação e do conhecimento a partir dos Repositórios Institucionais.

Os Repositórios Institucionais foram caracterizados como ferramentas utilizadas para promover o compartilhamento do conhecimento e viabilizar as ações preconizadas pelo movimento do Acesso Aberto. Conforme vimos, os Repositórios também desempenham o papel de preservar a memória da sua instituição mantenedora no Ciberespaço. Ou seja, estão alinhados com o desenvolvimento da Memória Institucional no ambiente digital proporcionado pelas TIC.

De acordo com nossa abordagem, a importância da Memória Institucional reside justamente na relevância do conhecimento passado para a geração de novos conhecimentos, de modo que relacionamos a etapa de retenção dos modelos de criação do conhecimento preconizados pela Gestão do Conhecimento com a Memória Institucional. Nesses modelos, a etapa de retenção do conhecimento representa o aprendizado através da experiência passada e é viabilizada pelo armazenamento e pela recuperação do conhecimento através de estruturas favoráveis a isso.

Assim sendo, consideramos que os Repositórios Institucionais atuam em duas vias importantes para a Gestão do Conhecimento: a socialização e a retenção do conhecimento. A socialização acontece por meio das ações de compartilhamento e a retenção está relacionada com a Memória Institucional. Para o desenvolvimento dessa pesquisa de dissertação, levamos em consideração que a preservação da Memória Institucional no ambiente digital atua no sentido de auxiliar na construção de uma memória coletiva necessária para a construção do conhecimento nesse ambiente.

As considerações supracitadas nos levaram a levantar a possibilidade de identificar aspectos de Aprendizagem Organizacional a partir do Repositório Institucional ARCA, nosso objeto de pesquisa. Com isso, assumimos o desafio de estudar e desenvolver uma pesquisa sobre Repositórios Institucionais que ultrapassava os limites de armazenamento e compartilhamento que geralmente são atribuídos a tais ferramentas digitais. Vale mencionar que o compartilhamento do conhecimento e a preservação da memória de sua instituição mantenedora são atribuições já consolidadas para os Repositórios Institucionais e a partir de tais atividades foi possível desenvolver um referencial teórico relacionado com diversos tópicos, reunidos sob a égide da Gestão do Conhecimento.

Contudo, a tarefa de identificar elementos de Aprendizagem Organizacional em um Repositório Institucional exigiu estabelecer relações e observar semelhanças entre matérias que comumente não são exploradas em conjunto. Isso significou adotar uma abordagem sistêmica, em que cada conceito explorado estava relacionado com um todo maior: a Aprendizagem Organizacional. A possibilidade de desenvolver ações de Aprendizagem Organizacional através do Repositório Institucional ARCA foi considerada a partir do modelo de cinco disciplinas proposto por Peter Senge (1990), divididas em:

- Pensamento Sistêmico;
- Domínio Pessoal;
- Modelos Mentais;
- Visão Compartilhada e
- Aprendizagem em Equipe

Os elementos de Aprendizagem Organizacional que nos propusemos a identificar demonstraram que os Repositórios Institucionais devem ser entendidos como um recurso estratégico para suas instituições mantenedoras. Os dados obtidos com essa pesquisa de dissertação representam nosso universo de pesquisa e a partir deles alcançamos nosso objetivo geral, visto que foi possível identificar elementos de Aprendizagem Organizacional no Repositório Institucional estudado.

A análise desses dados nos proporcionou uma perspectiva positiva acerca da utilização dos Repositórios Institucionais como uma ferramenta para a Aprendizagem Organizacional. Desse modo, devemos considerar que tais ferramentas digitais podem ser utilizadas de diversas formas. O potencial para a Aprendizagem Organizacional que exploramos aqui é uma das possibilidades identificadas.

Esse entendimento nos leva a retornar aos nossos pressupostos iniciais, uma vez que consideramos para o desenvolvimento dessa pesquisa de dissertação uma interpretação mais ampla para os Repositórios Institucionais, ou seja, nossa proposta consistia em alinhar as atividades já desenvolvidas por tais ferramentas com outras atividades possíveis. Contudo, para que isso aconteça, consideramos que era preciso desenvolvê-las em um certo ambiente. Era necessário incluir o Repositório Institucional como parte de um sistema integrado, conforme o pensamento sistêmico que orienta as ações de Aprendizagem Organizacional que exploramos na etapa do referencial teórico.

Para o desenvolvimento dessa análise, foi necessário caracterizar o Repositório Institucional ARCA como parte do ambiente tecnológico necessário para a socialização do conhecimento e identificar por meio de seus usuários os elementos constituintes de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado. Os instrumentos de coleta de dados que utilizamos nos permitiram alcançar esses objetivos, de modo que foi possível caracterizar o Repositório Institucional ARCA como uma fonte de informação em ambiente digital e como parte de um contexto institucional favorável à Gestão do Conhecimento.

Nessa pesquisa de dissertação, identificamos que um Repositório Institucional pode funcionar como uma ferramenta para a Aprendizagem Organizacional quando representa uma via para o compartilhamento do conhecimento e da informação em uma instituição, quando é entendido como ferramenta para a promoção da visibilidade institucional ou quando os usuários o utilizam como fonte de informação

Ao ser considerado como uma via para o compartilhamento da informação e do conhecimento, o Repositório Institucional contribui para o desenvolvimento de uma

cultura orientada para a aprendizagem, já que possibilita a comunicação aberta entre os indivíduos de uma mesma instituição. Da mesma forma, as atividades de compartilhamento da informação e do conhecimento através dos Repositórios Institucionais nos demonstra que tais ferramentas digitais contribuem para a socialização do conhecimento, o que nos demonstra a validade da aproximação do referencial teórico que construímos com nosso objetivo geral de pesquisa.

Por último, faz-se necessário destacar que, durante a etapa de análise dos dados, indicamos que a estrutura do questionário utilizado nos permitiu estabelecer correlações entre as afirmativas propostas e mais de uma disciplina do modelo proposto por Senge (1990) porque consideramos que se trata de um modelo abrangente o suficiente pra isso, além das próprias características da temática da Aprendizagem Organizacional. Dessa maneira, entendemos que outros modelos podem ser aplicados a fim de alcançar o mesmo objetivo a que nos propusemos, já que se trata de uma temática que apresenta um campo teórico muito diversificado.

Uma tarefa importante que consideramos necessária é o desenvolvimento de outros estudos nesse sentido. As reflexões realizadas ao longo dessa pesquisa de dissertação demonstraram a importância de explorar a interdisciplinaridade que permeia a Ciência da Informação, pois foi somente através da interseção de disciplinas do conhecimento e de suas dimensões que pudemos estudar os Repositórios Institucionais a partir de um outro viés.

Nossa proposta pretendia desenvolver uma abordagem multidisciplinar em relação aos Repositórios Institucionais, entendendo-os como um ativo para o desenvolvimento de ações de Gestão do Conhecimento. A partir disso, consideramos ser necessário desenvolver outros estudos no sentido de relacionar a infraestrutura tecnológica dos Repositórios Institucionais com sua capacidade de gerar valor para sua instituição mantenedora.

Ao analisarmos os Repositórios Institucionais a partir da disciplina de Gestão do Conhecimento, relacionamos essas ferramentas tecnológicas com alguns objetivos da própria disciplina, como: registrar o conhecimento; permitir e melhorar o acesso ao conhecimento; incentivar uma cultura voltada para a criação de conhecimento e para a aprendizagem; valorizar o conhecimento através da sua preservação e disponibilização.

A possibilidade desenvolvida por essa pesquisa de dissertação pode ser expandida para os objetivos supracitados, sendo esses alguns dos desdobramentos que indicamos para o desenvolvimento do tema.

## REFERÊNCIAS

ABREU, R. Memória social: itinerários poéticos-conceituais. **Revista Morpheus**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 15, p. 41-66, 2016. Número especial: Por que memória social?.

ALBAGLI, S. Sociedade da informação e do conhecimento: desafios teóricos e empíricos. **Liinc em Revista**, v. 3, n. 1, p. 10-16, 2007.

ALMEIDA, M. B. **Um modelo de ontologias para representação da memória organizacional**. Belo Horizonte: UFMG, 2006. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2006.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão paradigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.

ARAÚJO, C. A. A. **Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia e Ci-ência da Informação: o diálogo possível**. Brasília: Briquet de Lemos, 2014.

ARAÚJO, C. A. A. Correntes teóricas da ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, vol.38, n.3, p.192-204, 2009.

BALKIN, J. Um quadro teórico para um novo movimento social. In: **Conferência sobre Acesso ao Conhecimento: Organização Internacional da Francofonia**. EUA: Universidade de Yale, 21-23 abr. 2006. Conferências... EUA: Universidade de Yale, 2006.

BAPTISTA, S. G.; CUNHA, Murilo Bastos da. Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 168-184. Ago, 2007.

BARRETO, A. A. Uma quase história da ciência da informação. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação** - v. 9, n. 2, abr. 2008. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/162>. Acesso em: 16 mar. 2020.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BETTENCOURT, M. P. L.; CIANCONI, R. B. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da ciência da informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 5, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119419>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

BORKO, H. Information science: what is it?. **American Documentation**, v. 19, n. 1, p. 3-5, 1968.

BRASIL. FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Portaria 329/2014-PR. **Instituir a Política de Acesso Aberto ao Conhecimento, visando garantir à sociedade o acesso gratuito, público e aberto ao conteúdo integral de toda obra intelectual produzida pela Fiocruz.** Rio de Janeiro, março de 2014. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/documento/politica-de-acesso-aberto-ao-conhecimento-da-fiocruz>>. Acesso em: 30 jan. 2021.

BUCKLAND, M. What is a document?. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v.48, n. 9, p.804-809, 1997.

BUCKLAND, M.. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v. 45, n. 5, p. 351-360, 1991.

BUSH, V. As We May Think. **The Atlantic Monthly**, 1945.

CAMARGO, L. S. A.; VIDOTTI, S. A. Arquitetura da informação para repositórios digitais. In: SAYÃO, Luis Fernando et al. **Implantação e gestão de repositórios institucionais: políticas, memória, livre acesso e preservação.** Salvador: Edufba, 2009. p. 1-365.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5, Belo Horizonte, 2003. **Anais...** Belo Horizonte: Escola de Ciência da informação da UFMG, 2003. Disponível em: <[http://www.capurro.de/enancib\\_p.htm](http://www.capurro.de/enancib_p.htm)>. Acesso em: 25 maio. 2020.

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

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento:** visão de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2003.

CONNERTON, P. Seven types of forgetting. **Memory Studies**, v. 1, n. 1, 2008.

COSTA, I. T. M. **Memória institucional:** a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. 1997. 169 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro, 1997.

COSTA, M.; LEITE, F. C. L. Open access in the world and Latin America: A review since the Budapest Open Access Initiative. **Transinformação**, vol.28, n.1, 2016.

COSTA, S. M. S.; KURAMOTO, H.; LEITE, F. C. L. Acesso aberto no Brasil: aspectos históricos, ações institucionais e panorama atual. In: RODRIGUES, E.; SWAN, A.; BAPTISTA, A. A. (Org.). **Uma década de acesso aberto na UMinho e no mundo.** Braga: Universidade do Minho, Serviços de Documentação, 2013, p. 133-150.

COSTA, S. M. S.; LEITE, F. C. L. Insumos conceituais e práticos para iniciativas de repositórios institucionais de acesso aberto à informação científica em bibliotecas de pesquisa. In: SAYÃO, Luis Fernando *et al.* **Implantação e gestão de repositórios institucionais**: políticas, memória, livre acesso e preservação. Salvador: Edufba, 2009. p. 1-365.

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

**DEZ anos da iniciativa de Budapeste em acesso aberto**: a abertura como caminho a seguir. Tradução adaptada por Carolina Rossini. [S. l.], [2012]. Disponível em: <<https://www.budapestopenaccessinitiative.org/boai-10-translations/portuguese-brazilian-translation>>. Acesso em: 13 nov. 2020.

DODEBEI, V. L. Cultura digital: novo sentido e significado de documento para a memória social?. **DataGramZero**, v. 12, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/7335>>. Acesso em: 21 maio. 2020.

DODEBEI, V. Patrimônio digital virtual: herança, documento e informação. In: REUNIÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA, 26., 2008, Porto Seguro. **Anais [...]**, São Paulo: Associação Brasileira de Antropologia, 2008, p. 1 -12.

DODEBEI, V. Patrimônio e memória digital. **Morpheus**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 8, 2006.

DODEBEI, V. Repositórios institucionais: por uma memória criativa no ciberespaço. In: SAYÃO, L. F. *et al.* **Implantação e gestão de repositórios institucionais**: políticas, memória, livre acesso e preservação. Salvador: Edufba, 2009. p. 1-365.

DZIEKANIAK, G.; ROVER, A. Sociedade do Conhecimento: características, demandas e requisitos. **DataGramZero – Revista de Informação**, v. 12, n.5, out/2011. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/out11/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/out11/F_I_art.htm)>. Acesso em: 14 de mar. 2020.

FERREIRA, T. E. L. R.; DUATE, E. N. A adoção da informação no campo da aprendizagem organizacional no campo da ciência da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, número especial, p. 87-103, out. 2012.

FONSECA, B. P.; FONSECA, M. V. A. Gestão do conhecimento aplicada à saúde pública: uma reflexão sobre os laboratórios públicos produtores de imunobiológicos. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, v. 7, n. 2, 2013. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/128151>. Acesso em: 15 jul. 2020.

FRENESDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a Administração Pública Federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007. 86p.

FROHMANN, B. O caráter social, material e público da informação na contemporaneidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 7., 19 a 22 nov. 2006, Marília. **Anais...** Marília: ANCIB; UNESP, 2006.

FROIS, E. S.; FERREIRA, M. A. T. Informação e aprendizagem organizacional: estudo de caso em um órgão público municipal. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2005.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Sobre o Repositório Institucional Arca**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/terms/sobre.jsp>. Acesso em: 15 jan. 2021.

GASQUE, K. C. G. D.; TESCAROLO, R. Sociedade da Aprendizagem: Informação, Reflexão e Ética. **Ciência da Informação (Impresso)**, IBICT, v. 33, n.3, p. 35-40, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. A.; JÚNIOR, J. OLIVEIRA.; ARAUJO, N. C. Memória: construção social, lugares e competência. **Ciência da Informação em Revista**, v. 1, n. 2, p. 9-19, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/36336>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

GOMES, M. J.; ROSA, F. (Org.). **Repositórios institucionais: democratizando o acesso ao conhecimento**. Salvador: ED UFBA, 2010.

GOMES, S. L. R. O acesso aberto ao conhecimento científico: o papel da universidade brasileira. **RECIIS - Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 93-106, jun. 2014.

GONDAR, J. Cinco proposições sobre memória social. **Morpheus**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 15, p. 19-40, 2016.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N.; ORRICO, E. G. D. (Orgs.). **Política de memória e informação, Reflexos na organização do conhecimento**. Natal: EDUFRN, 2006.

GUGLIOTTA, A. C. Pensando e repensando o documento. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 314–331, 2017. DOI: 10.26512/rici.v10.n2.2017.2548. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2548>. Acesso em: 19 maio. 2020.

GUIMARÃES, M. C. S.; SILVA, C. H. S.; NORONHA, I. H. Ri é a resposta, mas qual é a pergunta? Primeiras anotações para a implementação de Repositório Institucional. In: SAYÃO, Luis Fernando et al. **Implantação e gestão de repositórios institucionais: políticas, memória, livre acesso e preservação**. Salvador: Edufba, 2009. p. 1-365.

GUIMARÃES, M. I. P. **O aprender nas rotinas organizacionais**: o design thinking e a criação de rotinas guiadas por uma lógica de aprendizagem. 2018. 204 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2018.

GUIMARÃES, M. I. P. **Reaprendendo a Aprender**: o papel das competências metacognitivas. 2012. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Engenharia de Produção, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, p. 88-115, 1991.

KURAMOTO, H. Repositórios digitais: implantação de repositórios institucionais em universidades e instituições de pesquisa do Brasil: do projeto ao processo. In: GOMES, M. J.; LEITE, F. C. L. **Como gerenciar e ampliar a visibilidade da informação científica brasileira**: repositórios institucionais de acesso aberto. Brasília: IBICT, 2009. 120p.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

MALIN, A. M. B. Gestão da informação governamental: em direção a uma metodologia de avaliação. **DataGramZero**, v. 7, n. 5, 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/5957>. Acesso em: 15 set. 2020.

MARCONDES, C. H.; SAYÃO, L. F. Introdução: repositórios institucionais e livre acesso. In: SAYÃO, Luis et al. (Org.). **Implantação e gestão de repositórios institucionais**: políticas, memória, livre acesso e preservação. Salvador: EDUFBA, 2009.

MARDERO ARELLANO, M. N.; ANDRADE, R. S. Preservação digital e os profissionais da informação. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 2, n. 1, 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/25506>. Acesso em: 16 set. 2020.

MARDERO ARELLANO, M. A. Preservação de documentos digitais. **Ci. Inf., Brasília**, v. 33, n. 2, p. 15-27, 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652004000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 16 set. 2020.

MARDERO ARELLANO, M. A. **Repositórios Digitais Confiáveis**, 2012. 55 slides. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/gemireki/repositrios-digitais-confiveis>. Acesso em: 12 set. 2020.

MARRA, P. dos S. C. **Repositório Institucional da UNIRIO**: implantação do projeto piloto da comunidade da Escola de Biblioteconomia. 2014. 18 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Informação Científica e Tecnológica) - Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, RJ, 2014.

MEYRIAT, J. **Document, documentation, documentologie**. Schéma et Schématisation, 2º trimestre, n. 14, p. 51-63, 1981.

MILANI, L.; MASSONI, L. F. H.; MORIGI, V. J. Virtualização da Memória na Ciência da Informação Brasileira. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 100-123, jul. 2020. ISSN 1981-8920. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/38366>. Acesso em: 19 maio. 2020.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória Organizacional como Forma de Preservação do Conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 147-169, 2015.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional, memória corporativa e memória institucional: discussões conceituais e terminológicas. **Revista EDICIC**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 262-276, 2011.

MONTEIRO, S.; CARELLI, A.; PICKLER, M. E. Representação e memória no ciberespaço. **Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 3, 2006.

MONTEIRO, S. D.; PICKLER, M. E. V. O ciberespaço: o termo, a definição e o conceito. **DataGamaZero - Revista de Ciência da Informação**, v.8, n.3, jun.2007. Disponível em: <http://www.dgz.org.br>. Acesso em: 19 maio. 2020.

MUELLER, S. P. M. A comunicação científica e o movimento de acesso livre ao conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 2, p. 27-38, maio/ago. 2006.

NASCIMENTO, A. G.; QUEIROZ, C. F. de.; ARAUJO, L. D. de. Autoavaliação de confiabilidade do Repositório Institucional Arca pela norma ISO 16363. In: SEMINÁRIO DE PRESERVAÇÃO DIGITAL, 4., 2019, Goiânia. **Anais...** Goiânia: UFG, 2019. 7 p.

NASCIMENTO, D. M. V; MORAES, I. C. Um olhar teórico sobre os processos de aprendizagem organizacional e a possibilidade de sua relação com a mudança estratégica nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 105-117, 22 set. 2011.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 83-102, Mar. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512015000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 jul. 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORA, P. **Entre memória e história**: a problemática dos lugares. In: Projeto História.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em**

**Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2016. Disponível em:  
<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/52294>. Acesso em: 15 jul. 2020.

ORTEGA, C. D. O conceito de documento em abordagem bibliográfica segundo as disciplinas constituintes do campo. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 7, p. 41-64, 2016. Disponível em:  
<https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/118749/116233>. Acesso em: 19 maio. 2020.

ORTEGA, C. D.; SALDANHA, G. S. A noção de documento desde Paul Otlet e as propostas neodocumentalistas. **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, n. XVIII ENANCIB, 2017. Disponível em:  
<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/104362>. Acesso em: 19 maio. 2020.

PAVÃO, C. M. G.; CAREGNATO, S. E.; ROCHA, R. P. Implementação da preservação digital em repositórios: conhecimento e práticas. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, v. 14, n. 3, p. 407-425, 2016.  
DOI: 10.20396/rdbci.v14i3.8646326 Acesso em: 16 set. 2020.

PINHEIRO, L. V. Processo evolutivo e tendências contemporâneas da ciência da informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 1, p. 13-48, jan./jun. 2005.

PINTO, F. V. M.; ARAÚJO, C. A. A. Estudos de usuários: quais as diferenças entre os conceitos comportamento informacional e práticas informacionais? **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 6, n. 3, p. 15-33, jan. 2020. ISSN 2358-0763.  
Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/8037/6811>. Acesso em: 15 jul. 2020.

Programa GESPÚBLICA. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**. Brasília; MP, SEGEP, 2010.

PROSSER, D. C. Open access: the future of scholarly communication. **Cadernos BAD**, v. 1, Lisboa, p. 06-20, 2005.

QUEIROZ, C. F. de. Novo plano operativo do Arca - Repositório Institucional da Fiocruz. In: SEMANA INTERNACIONAL DO ACESSO ABERTO; ENCONTRO DA REDE DE BIBLIOTECAS FIOCRUZ, 14., 2020, Rio de Janeiro. [Anais]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Icict, 2020. 36 p.

RABELLO, R. A dimensão categórica do documento na ciência da informação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 16, n. 31, p. 131-156, abr. 2011. Disponível em:  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2011v16n31p131>. Acesso em: 19 maio. 2020.

ROSA, F. (Org.). **Repositórios institucionais: democratizando o acesso ao conhecimento**. Salvador: EDUFBA, 2010. Disponível em:  
<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/616/3/Repositorios%20institucionais.pdf>. Acesso em 15 jan. 2021.

SALCEDO, D. LIMA, I. P. O papel do bibliotecário na prática de preservação da memória institucional: o caso do Espaço Memória da Justiça Federal em Pernambuco. **Ágora**, Florianópolis, v. 28, n. 57, p. 314-331, jul/dez. 2018.

SANTOS, H. M. D.; FLORES, D.; SANTOS, H. M. D. A obsolescência do conhecimento em preservação digital. *Ciência da Informação em Revista*, v. 5, n. 1, p. 41-58, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/36461>. Acesso em: 16 set. 2020.

SANTOS, P. X. et al. Política de Acesso Aberto ao Conhecimento: Análise da experiência da Fundação Oswaldo Cruz/Fiocruz. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, maio 2014. Disponível em: <https://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/633>. Acesso em: 30 jan. 2021.

SANTOS, V. C. B. DOS; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 29, n. 1, 27 mar. 2019. São Paulo, n. 10, dez. 1993. p.7-28.

SAYÃO, L. F. Repositórios digitais confiáveis para a preservação de periódicos eletrônicos científicos. **Ponto de Acesso**, v. 4, n. 3, p. 68-94, 2010. Acesso em: 12 set. 2020.

SEIBT, D. **A comunicação da memória institucional**: silêncios e esquecimentos no

SENGE, P. **The Fifth Discipline** – The Art and Practice of the Learning Organization. Nova Iorque (EUA): Currency Doubleday, 1990.

SILVA, A. P. C. da; CAVALCANTE, Lídia Eugenia; NUNES, Jefferson Veras. Informação e memória: aproximações teóricas e conceituais. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, n. 2, v. 13, 2018.

SILVA, P. T. M.; GODOY, A. S.; HANASHIRO, D. M. M. Cultura organizacional, aprendizagem organizacional e suas relações. In: CONGRESSO ONLINE CONVIBRA – ADMINISTRAÇÃO, 10.; 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Convibra, 2013.

SILVA, T. E. da; TOMAÉL, M. I. A gestão da informação nas organizações. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 148-149, nov. 2007.

SOUSA, S. B. de. **Memória empresarial**: interesse utilitarista ou responsabilidade histórica?. 2010. Dissertação (Mestrado em Cultura e Informação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SVEIBY, K. **A Nova Riqueza das Organizações**: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento. [s.l.]: Ed. Campus, 1998.

THIESEN, I. Informação, memória e história: a instituição de um sistema de informação na corte do Rio de Janeiro. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., jan./jun. 2006.

TOTINI, B.; GAGETE, É. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In: NASSAR, Paulo. **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004, p. 113-126.

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

WEITZEL, S. da R. O mapeamento dos repositórios institucionais brasileiros: perfil e desafios. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, [S. l.], v. 24, n. 54, p. 105-123, 2019. DOI: 10.5007/1518-2924.2019v24n54p105. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2019v24n54p105>. Acesso em: 25 jul. 2020.

WOSZEZENKI, C. R.; BESEN, F.; SANTOS, J. L.; STEIL, A. V. Desaprendizagem organizacional: uma revisão bibliométrica e analítica da literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, p. 128-147, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/53483>. Acesso em: 15 jul. 2020.

**APÊNDICE A**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Nome:

Formação Profissional:

Cargo:

**PERGUNTAS**

Identificação Geral

- 1) Há quanto tempo trabalha diretamente com o ARCA?
- 2) Qual é o papel da Coordenação Técnica do ARCA?
- 3) Até o momento, qual foi o maior desafio do ARCA?

Aspectos gerais

- 4) Você considera que a Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz funciona mais como uma diretriz ou como garantia de povoamento do ARCA?
- 5) Existe uma política de seleção do material depositado no ARCA?
- 6) O funcionamento ARCA se orienta tanto pelas demandas e características dos usuários quanto pelos objetivos institucionais da Fiocruz?
- 7) Você considera que o auto arquivamento já faz parte do cotidiano dos servidores?
- 8) No início do projeto, quando o povoamento do RI foi feito com base em trabalhos já publicados, houve alguma barreira por parte dos autores?
- 9) Existe algum indicador de acompanhamento de desempenho dos materiais custodiados pelo ARCA? Ex: número de downloads, frequência de citação.
- 10) Nos últimos anos, a instituição promoveu diversos eventos sobre Ciência Aberta, em função disso, você percebeu uma mudança em relação às iniciativas de compartilhamento do conhecimento?
- 11) Você percebe que algumas comunidades são mais ativas que outras?
- 12) Com base na sua experiência, houve mudança em relação à cultura informacional da instituição após o ARCA?

**APÊNDICE B**  
**QUESTIONÁRIO ICICT**

**Questão 1.** Com qual frequência você utiliza o Repositório Institucional ARCA?

- a. Todos os dias
- b. Três vezes por semana
- c. Uma vez por semana
- d. Outra:

**Questão 2.** O seu ambiente de trabalho é favorável ao compartilhamento do conhecimento.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 3.** A estrutura organizacional hierarquizada é um impeditivo para o compartilhamento do conhecimento.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 4.** O Repositório Institucional ARCA é uma ferramenta necessária para o compartilhamento da informação ou do conhecimento na Fiocruz.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 5:** O Repositório Institucional ARCA possibilita a comunicação aberta entre os indivíduos da instituição.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 6.** Utilizo o Repositório Institucional ARCA para fazer pesquisas retrospectivas acerca de situações típicas e/ou recorrentes no desenvolvimento de minhas atividades

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 7.** Recorro ao Repositório Institucional ARCA para validar alguma informação e/ou mudar algum processo durante o desenvolvimento de minhas atividades.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 8.** A disponibilização da informação já é suficiente para a produção do conhecimento.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 9:** O compartilhamento da produção intelectual proporcionado pelo Repositório Institucional ARCA estabelece um clima de confiança e respeito entre os indivíduos da instituição.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 10.** Considero vantajoso que minha produção intelectual esteja disponível no Repositório Institucional ARCA.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 11:** A visibilidade da minha produção intelectual no Repositório Institucional ARCA é um incentivo para a minha aprendizagem individual.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 12.** Utilizo o Repositório Institucional ARCA como fonte quando necessito de informações para o meu aprendizado individual.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 13.** Acredito que o Repositório Institucional ARCA contribui para a visibilidade da Fiocruz junto à sociedade.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 14.** Voluntariamente você continuaria a disponibilizar sua produção intelectual no Repositório Institucional ARCA.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------

**Questão 15.** O Repositório Institucional ARCA é uma ferramenta essencial para a preservação da memória institucional da Fiocruz.

concordo fortemente (CF)	concordo (C);	discordo (D),	discordo fortemente (DF)	indeciso/a (I).
--------------------------	---------------	---------------	--------------------------	-----------------