

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAEd - CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

ALESSANDRO BORGES TATAGIBA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO:
DESAFIOS, ABORDAGENS E
PERSPECTIVAS DO INEP**

JUIZ DE FORA

2013

ALESSANDRO BORGES TATAGIBA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO:
DESAFIOS, ABORDAGENS E
PERSPECTIVAS DO INEP**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Medeiros Borges

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

ALESSANDRO BORGES TATAGIBA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO:
DESAFIOS, ABORDAGENS E
PERSPECTIVAS DO INEP**

Dissertação apresentada à banca designada pela equipe de Dissertação do
Mestrado Profissional CAED / FAGED / UFJF, aprovada em __/__/__.

Membro da Banca – Orientador

Membro da Banca Externa

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora,..... de de 2013

Para Saori, Aimê e Alan, pelo amor, apoio e por todo tempo do qual nos privamos juntos para tornar a pesquisa possível. Para Elisa e Sérvulo (in memoriam) pelas primeiras palavras e amor eterno.

*A sabedoria supera o conhecimento;
porém, só o amor é capaz de compreender tudo.*

AGRADECIMENTOS

A concretização de um trabalho de pesquisa envolve muitos apoiadores, desde pessoas muito próximas até pessoas que não chegamos a conhecer. Nesse sentido, registro aqui meus sinceros agradecimentos àqueles que contribuíram nesta caminhada.

Ao autor da vida e arquiteto do universo, ao meu Deus, eu agradeço pelo nosso relacionamento, por ter cuidado de todos os meus caminhos e pela presença de todas as pessoas que tornaram este sonho possível. Tantas pessoas que não seria possível aqui uma lista exaustiva e completa.

À Profa. Dra. Eliane Borges de Medeiros, minha orientadora, agradeço a acolhida, abertura e orientação. Às Profas. Sheila Rigante Romero, Raquel Barroso da Silva, Profa. Dra. Adriana Bruno, Profs. Dr. Tarcísio Jorge Santos Pinto e Daniel Eveling da Silva, agradeço as valiosas e enormes contribuições.

À Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), pelo compromisso com a qualidade do programa de pós-graduação, tão rico em termos de conhecimentos e de trocas de vivências acadêmicas, profissionais e humanas. Nesse sentido, ao Prof. Manuel Palácios e à Profa. Beatriz Teixeira, pelo pioneirismo neste programa de pós-graduação e por promover este curso com uma equipe docente de excelência nacional e internacional. Portanto, ao Prof. Eduardo Antônio Salomão Condé, Profa. Ana Maria Hessel, Prof. Marcelo Câmara, Profa. Terezinha Barroso, Profa. Hilda Micarello, Profa. Rogéria Campos De Almeida Dutra, Prof. Marcelo Burgos, Profa. Márcia Machado, Profa. Maracy Alves, Prof. Rubem Barboza Filho, Profa. Thelma Lúcia Pinto Polon, Profa. Lina Kátia Mesquita, Prof. Wellington Silva, Daniel Brooke, Profa. Edna Rezende, Prof. Fabrício Carvalho, Prof. Ricardo Cristofaro, Profa. Eliane Bettocchi, Profa. Rosane Preciosa, Prof. Marcos Tanure, Prof. Marcus David, Profa. Rosimar Oliveira, Débora da Silva Vieira, todos da UFJF; ao Prof. Fernando Reimers, da *Havard University*; ao Sérgio Cárdenas Denham, do *Centro de Investigación y Docencia Económicas*. A todos os docentes e inspiradores de sonhos, meu sincero agradecimento!

A todos meus colegas de curso de todo o Brasil e de Moçambique, sou grato pelo companheirismo e pelas valiosas trocas de experiências profissionais. Aos amigos da academia, Bisqué, Isabel, Alba, Aparecida Valéria, Alexandra, Alisson, André, Jobenemar, Cláudio, Paulo Henrique, por terem me ensinado tanto sobre a importância de somar forças.

Ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep, por ter oferecido todo o suporte necessário para a realização desta pós-graduação. Aos gestores do Inep que, gentilmente, cederam parte do seu precioso tempo para colaborar nas entrevistas e no aprofundamento da pesquisa. Igualmente, aos meus colegas de trabalho do Inep, registro o meu abraço e o reconhecimento pelo apoio para levar adiante a pesquisa. A todos os colegas do Cibec, por compartilhar, de forma tão profissional, a valiosa expertise a respeito das atividades do Centro de Informação e Biblioteca em Educação do Inep. À assessoria de imprensa e à Diretoria de Planejamento e Gestão do Inep pelas informações e dados fornecidos. Aos colegas da Coordenação Geral de Recursos Humanos e Gestão do Inep pelo contínuo suporte, atenção e assistência aos servidores. Aos especialistas em restauração e recuperação de acervos da APAE-DF e à restauradora Mônica Kanegae pelas contribuições recebidas.

Ao Professor Hamada Hirofumi, da Universidade de Tsukuba, pelas indelévelis lições de teoria e prática educacional. À Profa. JoAnne Yates, do *Massachusetts Institute of Technology (MIT) Sloan School of Management*, por gentilmente responder aos meus e-mails e pela indicação das preciosas leituras. À Pesquisadora Cristina Jardim, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, pelo enriquecedor diálogo e pelas sugestões de leituras. Aos servidores do SIC da esfera federal, pela colaboração na pesquisa. Aos servidores do Ministério da Educação por compartilhar valiosas contribuições sobre a gestão do conhecimento. Aos usuários do Cibec, pelo precioso tempo e por possibilitar o aprofundamento da compreensão do ponto de vista do usuário.

A todos familiares e amigos, pelo suporte e incentivo. Saori, Aimê e Alan, pelo aconchego do lar, compreensão e encorajamento; aos meus queridos pais, Elisa e Sérvulo, *in memoriam*, pelas primeiras lições e pelo carinho; aos avós queridos, pelas doces lembranças e incentivo aos estudos; aos irmãos amados, George, Paulo, Christian, Veridiana, Viviane, Vanessa, Virgínia, Vinícius, pela acolhida e harmonia. Shizuo, Michie, Yusuke e a toda família querida. À Sandra Resende, pela formatação e revisão dos originais. A Flávio, Fabíola, Joshua, Fernando, Ruth, Ezequias, Gábia, Edson, Gissele, José Luis, Indira, Marina, Daniel, Fabiana, Marcelo, Marcos, Ana, Luiz Vida, Uchôa, Andréa, Carlos, Harumi, Naomi, Candice, Mirelle, Roberto, Phablo, Lira, Kaoru, pela amizade e torcida. Ao educador Wilson, por sonhar, acreditar e compartilhar o ideal da educação pública de qualidade.

RESUMO

Esta pesquisa visa à reflexão sobre a gestão da informação e do conhecimento no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Como órgão público de tradição histórica para a educação brasileira, nos seus mais de 75 anos de existência, o Inep se destaca pelo seu trabalho estratégico e de vanguarda relacionado à gestão e ao desenho das políticas de estado e de governo. A análise das fontes de evidências e a revisão de literatura definiram como recorte de pesquisa o Centro de Informação e Biblioteca em Educação (Cibec), uma das unidades do instituto, cuja origem remonta ao Decreto-Lei nº 580 de 1937 e ao Centro de Documentação Pedagógica, criado por Anísio Teixeira. O desenho e o recorte desse plano de pesquisa levaram à formulação da seguinte questão problema: como promover a gestão sistemática e permanente das informações e dos conhecimentos educacionais no Inep? Para o desenvolvimento das reflexões e o enfrentamento da questão problema, subsidiaram o desenvolvimento do escopo metodológico trabalhos de autores como Yin (2010) e Creswell (2010). A análise sobre as fontes de evidências – entrevistas, quantitativos de acesso de usuários, dados relacionados às publicações e às informações educacionais – propiciou uma compreensão maior dos desafios e perspectivas da gestão da informação e do conhecimento para este órgão público. O aporte teórico considera, entre outros relevantes autores, trabalhos como os de Batista (2012) e Thompson (2004) para discutir, no contexto da administração pública, o conceito de mediação da informação e do conhecimento, por exemplo. Os resultados da pesquisa destacam o desafio de implantar uma política oficial de gestão da informação e do conhecimento do instituto. A consecução dessa política tem por objetivo assegurar parâmetros legais que, de forma sistemática e perene, contribuam para o aprimoramento constante dos trabalhos prestados pelo Inep à educação brasileira e à gestão das políticas de estado e de governo.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Inep.

ABSTRACT

This research aims to reflect on information and knowledge management at the National Institute for Educational Research and Study Anísio Teixeira (Inep). As a Brazilian historical and long term educational public institute, with more than 75 years of existence, the Inep stands out for its strategic and cutting-edge work related to the management and design of state and government public policies. The analysis of the sources of evidence and literature review defined the Centre for Information and Library Education (Cibec) as a research outline among the departments of the institute. Cibec's roots date back to the Law number 580 of 1937 and to the Pedagogical Documentation Centre, created by Anísio Teixeira. This focus led to the formulation of the research question as following: how to promote systematically and permanently educational information and knowledge management at Inep? In order to face this question and reflect on the research theme, the development of the methodological approach was based on authors such as Yin (2010) and Creswell (2010). The analysis of the sources of evidence, such as interviews, quantitative data about user access, as well as those related to Inep's publications and educational information, provided a greater understanding of the challenges and prospects of the information and knowledge management for this public institution. Among other relevant authors, works of Baptist (2012) and Thompson (2004) subsidized the theoretical discussion, for instance, the concept of mediation of information and knowledge in the context of the public administration. The results suggest the need to implement an official policy of information and knowledge management at the institute. The achievement of this policy aims to ensure legal parameters to contribute to the constant improvement of the work provided by the institute to the Brazilian education and to the management of the state and government policies in a systematic and perennial way.

Keywords: Information Management. knowledge Management. Inep.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organização administrativa do Inep e o respectivo quantitativo de cargos comissionados.....	31
Figura 2 – Matriz conceitual do Cibec	41
Figura 3 – Serviço Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC).....	54
Figura 4 – Solicitação de Informação I	89
Figura 5 – Solicitação de Informação II	94
Figura 6 – Análise da lacuna do conhecimento estratégico.....	115
Figura 7 – Casoteca da Enap	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – 15 órgãos mais demandados no Poder Executivo Federal até 20/05/2013.....	55
Tabela 2 – 15 órgãos mais demandados no Poder Executivo Federal até 20/05/2013.....	56
Tabela 3 – Número de acessos ao portal público do Inep na Internet	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organograma do Cibec em 1981	34
Quadro 2 – Quantitativo de consulta ao acervo do Cibec por material consultado	45
Quadro 3 – Dados, Informação e Conhecimento	83
Quadro 4 – Características dos pedidos de acesso às informações	87
Quadro 5 – Ranking dos 10 temas mais recorrentes nos pedidos de acesso à informação	87
Quadro 6 – Motivos da negativa de acesso à informação	87
Quadro 7 – Porcentagem da escolaridade dos solicitantes	88
Quadro 8 – Porcentagem conforme a profissão.....	88
Quadro 9 – Número de acesso às publicações do Inep no portal eletrônico	97
Quadro 10 – Forma textual da Metodologia de Mapeamento Institucional	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Quantidade de usuários da biblioteca do Cibec.....	44
Gráfico 2 – Materiais e respectivos percentuais consultados no Cibec de outubro de 2012 a maio de 2013	47
Gráfico 3 – Quantidade de pedidos de acesso à informação no Inep de maio de 2012 a abril de 2013	86
Gráfico 4 – Porcentagens relativas ao Grupo 1 e ao Grupo 2	91
Gráfico 5 – Quantidade de atendimentos por meio do “0800 616161” na opção Inep	95
Gráfico 6 – Quantitativo de atendimentos por e-mail do Fale Conosco	96
Gráfico 7 – Quantitativo de atendimentos via web do Fale Conosco	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Apae/DF – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais do Distrito Federal
Anresc – Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
BBE – Bibliografia Brasileira de Educação
BBE@ – Bibliografia Brasileira de Educação em Formato Digital
Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBPE – Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais
Cibec – Centro de Informação e Biblioteca em Educação
Cileme – Campanha de Inquéritos e Levantamentos do Ensino Médio e Elementar
CGU – Controladoria-Geral da União
CPAD – Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Arquivísticos
CRPE – Centros Regionais de Pesquisas Educacionais
Dired – Diretoria de Estudos e Pesquisas Educacionais
DTDIE – Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais
DNE – Departamento Nacional de Educação
DUDH – Declaração Universal dos Direitos Humanos
e-SIC – Serviço Eletrônico de Informação ao Cidadão
Enap – Escola Nacional de Administração Pública
Encceja – Exame Nacional de Certificação de Competências de Jovens e Adultos
Enem – Exame Nacional do Ensino Médio
CSPS – Escola Canadense do Serviço Público
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FTP – *File Transfer Protocol*
Ideb – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
Ipac – Instituto de Administração Pública do Canadá
Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LAI – Lei de Acesso a Informações
MEC – Ministério da Educação
PNLD – Programa Nacional do Livro Didático

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
ProLei – Programa de Legislação Educacional Integrada
Prouni – Programa Universidade para Todos
Rbep – Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos
Reduc – Rede Latino-Americana de Documentação e Informação
RIPE – Repositório Institucional de Pesquisa em Educação
Sabi – Sistema de Automação de Bibliotecas
Saeb – Sistema de Avaliação da Educação Básica
Sediae – Secretaria de Avaliação e Informação da Educação
Seec – Serviço de Estatística da Educação e Cultura
Sibe – Sistema Integrado de Informações Bibliográficas
SIC – Serviço de Acesso à Informação
TCI – Termo de Classificação da Informação
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1 DESAFIOS	22
1.1 Desafios históricos e contemporâneos do Inep.....	22
1.2 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento no Cibec.....	37
1.3 O acesso ao Cibec.....	43
1.4 A Lei de Acesso à Informação (LAI).....	50
1.5 Desafios: reconhecer e abordar.....	58
2 ABORDAGENS	61
2.1 Marco metodológico: caminhos de pesquisa.....	61
2.2 Pressupostos éticos.....	63
2.3 Referenciais teóricos.....	65
2.3.1 Contextualização Teórica	65
2.3.2 Abordagens conceituais: gestão da informação e gestão do conhecimento	76
2.3.3 Definição dos termos dado, informação e conhecimento.....	82
2.4 Análise de evidências quantitativas e qualitativas.....	85
2.4.1 Análise de dados do e-SIC	85
2.4.2 Análise de dados da Central de Atendimento Fale Conosco.....	95
2.4.3 Análise de dados da Assessoria de Comunicação do Inep	97
2.4.4 Análise das Entrevistas.....	98
2.5 Abordagens: compreender e propor.....	101
3 PERSPECTIVAS	102
3.1 Metodologia de Mapeamento Institucional: subsídios para o desenho e a implementação de políticas públicas.....	105
3.2 Desafios da construção da política oficial de gestão da informação e gestão do conhecimento do Inep.....	107
3.2.1 Contextualizar	107
3.2.2 Precisar os desafios	110
3.3 Abordagens.....	110

3.3.1 Abordagens metodológicas	111
3.3.2 Abordagens éticas e jurídicas	112
3.3.3 Abordagens teóricas	113
3.3.4 Abordagens empíricas	116
3.3.5 Síntese	124
3.4 Perspectivas.....	124
3.5 Novos desafios.....	127
 REFERÊNCIAS	 130
 ANEXOS	 140
ANEXO 1 – TABELA IBGE 2011	141
ANEXO 2 – Criação do Cibec	143
ANEXO 3 – Estabelecimento do depósito legal das Informações Educacionais no Cibec ...	147
ANEXO 4 – Constituição do acervo editorial MEC	149
ANEXO 5 – Regimento e estrutura interna do Cibec	151
ANEXO 6 – Cronologia: Antecedentes históricos do Inep.....	154
ANEXO 7 – Linha Editorial do Inep.....	156
ANEXO 8 – Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.....	158
 APÊNDICES	 159
APÊNDICE 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	160
APÊNDICE 2 – Convite.....	162
APÊNDICE 3 – Entrevista aos gestores 1.....	163
APÊNDICE 4 – Entrevista aos gestores 2.....	164
APÊNDICE 5 – Entrevista aos gestores 3.....	165
APÊNDICE 6 – Entrevista aos gestores 4.....	166

INTRODUÇÃO

Esta dissertação, organizada em três seções temáticas – “Desafios”, “Abordagens” e “Perspectivas” – com seus respectivos tópicos, tem por objetivo refletir sobre a gestão da informação e a gestão do conhecimento no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), com vistas a oferecer contribuições para os trabalhos do instituto.

Numa abordagem qualitativa e quantitativa, sob a perspectiva metodológica do estudo de caso (YIN, 2010), a consecução da pesquisa implicou uma finalidade ulterior ao próprio escopo acadêmico, ou seja, o de dialogar com os pares de trabalho no Inep as reflexões aqui desencadeadas. Ao encontro do objetivo proposto e dessa perspectiva dialógica, a proposição a seguir emerge das três seções deste trabalho: como promover a gestão sistemática e permanente das informações e dos conhecimentos educacionais no Inep, órgão com mais de 75 anos dedicados à pesquisa, organização, catalogação, preservação e gestão de informações e conhecimentos educacionais?

Apesar de contemporânea, essa questão-problema sempre possuiu importância estratégica para o Inep e para a educação nacional. Com base na pesquisa bibliográfica e nos documentos legais sobre o instituto, verifica-se que, ainda que por diferentes definições terminológicas, a gestão das informações e dos conhecimentos educacionais se fizeram presentes em todos os momentos da história do Inep, desde sua constituição oficial em 1937.

No cenário atual, constata-se a crescente legitimação da oferta e do consumo de informações associadas às novas Tecnologias da Informação e Comunicação. Na década passada, o Brasil participou das duas Cúpulas Mundiais sobre Sociedade da Informação, em 2003 e 2006, na Genebra e na Tunísia respectivamente. Ao final das rodadas de negociações, o Compromisso da Tunísia celebra, entre outros relevantes itens, uma “Agenda Digital Solidária” mundial com plataformas interligadas e com *softwares* livres e abertos para educação, ciência e programas digitais inclusivos.

Nesse sentido, não podemos deixar de considerar, por exemplo, que no Brasil, se por um lado, entre 2005 e 2011, o acesso à internet cresceu 143,8% entre a população acima de 10 anos; por outro, 53,5% dos brasileiros nessa faixa etária ainda não usam a rede (IBGE, 2011). Ainda entre aqueles que têm acesso à internet, deve-se considerar que o nível de letramento

digital pode ser um impedimento ou uma dificuldade para ações de inclusão em benefícios de programas governamentais.

Este cenário remete gestores e servidores do Inep ao desafio de compreender as dimensões histórico-sociais do instituto e, ao mesmo tempo, os novos contextos de organização social que, na perspectiva da sociedade da obsolescência (BAUMAN, 1998, p. 112), implicam mudanças não só de ordem política, mas também educacional, econômica, artística, ética. As sociedades, contudo, experimentam mudanças tecnológicas em intervalos de tempo cada vez mais curtos, e, por conseguinte, transformações nas relações do ser humano com as informações e com os conhecimentos. Uma evidência empírica dessa afirmação se apresenta na atual simbiose e na naturalização da relação “ser humano-máquina-mundo” – proporcionada recentemente pela computação ubíqua (*ubiquitous computing*) e vislumbrada por Weiser em 1988 – que, em síntese, alterou o paradigma do processo para o usuário final (ARAÚJO, 2009).

Novos contextos de organização social não significam, todavia, que antigas demandas sociais tenham sido superadas. Mais do que antes, instituições públicas e privadas se encontram impelidas aos desafios de pensar a gestão das informações e a gestão do conhecimento. De outra forma, corre-se o risco de continuar a intervir nos desafios de forma fragmentada, contingencial e, não raro, ultrapassada e descontextualizada em relação às demandas sociais.

A sociedade espera respostas e atendimento da gestão pública. Não podemos ficar presos na discussão exclusiva a respeito dos desafios. Torna-se imprescindível pensar em instrumentos para abordá-los, compreendê-los, para então, com maior segurança, apontar perspectivas. De outra forma, alguns dos resultados da investigação não apresentariam evidências recentes a respeito de instituições brasileiras que já vêm apresentando respostas ao desafio de promover ações de gestão da informação e de gestão do conhecimento frente aos novos contextos de organização e mudança social.

Com a finalidade de desencadear reflexões que possam convergir em perspectivas, o recorte da pesquisa considera o Centro de Informação e Biblioteca em Educação (Cibec), desde seus fundamentos de constituição histórica, lançados na década de 1930, até a época atual, como unidade orgânica em relação às outras do Inep. Isso, evidentemente, sem a pretensão de realizar uma investigação exaustiva acerca de toda a abrangência, particularidades e relevância dos trabalhos de gestão da informação e gestão do conhecimento do instituto.

O resgate e o desenho desse panorama histórico do Inep importam uma vez que, como se verá mais adiante, no Decreto-Lei nº 580 (BRASIL, 1938) já constavam os fundamentos de um centro e biblioteca especializados em informações e conhecimentos educacionais. Nesse

sentido, apesar das contingências sofridas pela instituição, a história do Inep se configura, sobretudo, como uma história construída com o compromisso de pessoas que, de acordo com as respectivas identidades profissionais (CASTELLS, 1999), deram respostas aos desafios de cada época ao dialogar com a sociedade por meio de informações e conhecimentos educacionais confiáveis, válidos e relevantes. Esse compromisso com as políticas educacionais não nasce por decreto e, conforme Elmore (1980), Dyer (1999) e Brooke (2012), implica, sem dúvida, a participação ativa dos atores institucionais. Em primeira e última instância, portanto, deve-se sempre buscar compreender o papel dos atores que se relacionam à determinada política.

Com base nesse recorte e nessa perspectiva analítica, busco, por conseguinte, comparar a ótica do pesquisador, imerso no ambiente natural da pesquisa, com documentos legais, entrevistas, documentos de arquivo, levantamento de informações e revisão de literatura (YIN, 2010). Ao ingressar no Inep, por meio de concurso público para a carreira de Pesquisador-Tecnologista em Informações e Avaliações Educacionais, trabalhei com todos os exames e avaliações do Inep relacionados à educação básica. Por acumular quase duas décadas de docência na rede pública de ensino do Distrito Federal, passei a compreender o potencial que as reflexões sobre os exames e as avaliações em larga escala da educação básica poderiam promover para a prática docente.

Integrei também a equipe de publicações do Inep, com a qual, inclusive, pude conhecer um pouco sobre a história das publicações do Inep na ótica de interlocutores com reconhecida expertise nesse campo de atuação. A partir de maio de 2012, como membro da equipe do Cibec, abracei o desafio de inaugurar e iniciar o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) do Inep em cumprimento à Lei nº 12.527, de novembro de 2011. Lei que, em síntese, regulamenta o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas e é aplicável aos três Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 2011).

Com o advento da Lei de Acesso à Informação, entendo que, entre outros benefícios, se possibilita às instituições públicas instrumentos quantitativos e qualitativos para construir a inteligência da gestão das informações, inclusive de forma compartilhada entre os diferentes órgãos públicos. Isso ocorreu recentemente no 1º evento de celebração da Lei de Acesso à Informação, em 16 de maio de 2013, em Brasília, quando uma representante da sociedade civil aludiu à 1ª edição do “Hackathon Dados da Educação Básica”, promovido pelo Inep em parceria com a Fundação Lemann, como uma boa iniciativa para promover o acesso à informação pública. O “Hackathon Dados da Educação Básica” reuniu *hackers*,

programadores e inventores com o objetivo de criar programas e aplicativos em plataformas fixas e dispositivos móveis para disseminar informações educacionais e mobilizar a sociedade por uma educação pública de qualidade (BRASIL, INEP, 2013). Como resultado, o site "www.escolaquequeremos.org", mostrado para o público neste evento, destaca-se pela oferta de informações educacionais de forma interativa, visualmente amigável e numa abordagem multimodal da linguagem (KRESS; VAN LEEUWEN, 2001).

Esse exemplo recente reúne-se a outros trabalhos de gestão de informações e de conhecimentos educacionais no Inep, entre eles, publicações de séries documentais, relatórios pedagógicos, textos com reflexões sobre avaliações nacionais (Saeb/Prova Brasil) e internacionais (Pisa). Nesse sentido, ressalto ainda que, desde 1944, a Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (Rbep) e outras publicações do Inep têm subsidiado o trabalho de gestores públicos, pesquisadores e professores. Pesquisas e levantamentos do Censo da Educação Básica e do Censo da Educação Superior representam igualmente um gigantesco trabalho de gestão da informação educacional em articulação com estados, municípios, escolas e gestores escolares.

Esta breve contextualização indica apenas um ponto de partida. A primeira seção do trabalho, “Desafios”, contextualiza o estudo de caso por meio de uma descrição analítica do percurso histórico do Inep e do Cibec até alcançar o contexto de implantação da Lei de Acesso à Informação. Essa descrição, conforme Yin (2010, p. 211), configura-se como relevante para contextualizar o estudo de caso e, sobretudo, para promover *insights* relacionados à questão problema. A apresentação do estudo de caso se dá por meio do levantamento das fontes de evidência, conforme Yin (2010), associadas às pesquisas e estudos de autores como Correia (2009), Cunha (1991), Jardim (2008; 2013), Saavedra (1988), Saviani (2012) e Xavier (1999). Por sua vez, a estratégia analítica se baseia, na medida do possível, em orientações de ordem cronológica, conforme Miles e Huberman (1984).

Com base nos referenciais teóricos mobilizados para a abordagem dos desafios levantados, a segunda seção inclui, além de uma contextualização teórica e a definição de termos, a apresentação dos pressupostos éticos que nortearam a condução da pesquisa, registro e divulgação. Em seguida, a discussão detida de dados e a análise das entrevistas servem para ajustar, confirmar ou refutar a leitura do pesquisador em relação às evidências. No último tópico da segunda seção, a síntese das abordagens empregadas articula-se à releitura e ao aprofundamento da compreensão dos desafios apontados na primeira seção.

Considerando, portanto, a necessidade de enfrentar os desafios históricos e contemporâneos do Inep, na terceira e última seção do trabalho, os resultados da pesquisa convergem para a apresentação de subsídios para a construção de uma política perene e atualizável de gestão da informação e gestão do conhecimento educacional no Inep com destaque ao compromisso dos atores para o desenho e a implementação efetiva da política pretendida. Sem mais tardar, delineado o panorama do trabalho, como podemos entender os desafios históricos e contemporâneos do Inep?

1 DESAFIOS

1.1 Desafios históricos e contemporâneos do Inep

Refletir sobre informações e conhecimentos educacionais no Brasil significa reconstituir o papel histórico e contemporâneo do Inep. Os antecedentes históricos do Inep remontam à assembleia constituinte de 1823, na qual chegou a se propor a criação de um instituto encarregado da verificação dos resultados do ensino em todo o país (INEP, 1956). Posteriormente, a iniciativa de Benjamim Constant e o parecer de autoria do então Deputado Rui Barbosa, em 1882, para a criação do “Pedagogium”, em 1890, já continha algumas das diretrizes que – sob o contexto de influência dos pioneiros da educação¹ – constituiriam alguns dos pilares de criação do Inep, em 1937. Um marco recente dessa trajetória histórica ocorreu em 2012, quando o Inep completou e comemorou 75 anos de existência oficial.

Por ocasião desse recente marco para a história do instituto e para a educação brasileira, a Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos – Rbep, que é publicada pelo próprio Inep desde 1944, trouxe, entre os relevantes trabalhos científicos, “O Inep, o diagnóstico da educação brasileira e a Rbep”, de Saviani (2012). Nesse trabalho, o autor destaca que entre os objetivos da criação do Inep sempre figurou a ideia de realização de pesquisas tendo em vista o esclarecimento e solução dos problemas pedagógicos. Esse objetivo, ainda atual e urgente para a educação nacional, implica que o trabalho do Inep possui contexto e finalidades educacionais bem definidas.

Ao encontro dessa perspectiva, Goulart (2007) – com base nos registros do Professor Jader de Medeiros Brito, que fora diretor da Rbep por 20 anos – afirmou que o Inep possui quatro grandes eixos norteadores de suas atividades:

- auxiliar na definição de políticas públicas para a educação brasileira;
- prestar assistência técnica às unidades da Federação;

¹ O Manifesto dos Pioneiros da Educação, redigido por Fernando Azevedo, teve signatários como Anísio Teixeira, Lourenço Filho, Roquete-Pinto, Almeida Júnior, Cecília Meireles, entre outros. O Manifesto, com todo o texto na íntegra, encontra-se na Biblioteca Virtual Anísio Teixeira (<http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/artigos/mapion.htm>) e também disponível para download em: http://download.inep.gov.br/download/70Anos/Manifesto_dos_Pioneiros_Educacao_Nova.pdf.

- estruturar um sistema de documentação e intercâmbio educacional capaz de veicular a disseminação de informações, mediante um programa editorial;
- atuar no desenvolvimento de uma política de estudos e pesquisas (GOULART, 2007).

Esses objetivos e eixos norteadores, ao ecoar inclusive dos ideais educacionais dos pioneiros da educação, começaram a tomar forma por meio da Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937 (BRASIL, 1937). Este decreto, que dava à época nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública, criou o Instituto Nacional de Pedagogia. Além de inaugurar juridicamente um instituto educacional de grande porte, o art. 39 dessa lei inovou ao conferir ao Inep o caráter e a atribuição de realizar pesquisas em matérias educacionais: “Fica criado o Instituto Nacional de Pedagogia, destinado a realizar pesquisas sobre os problemas do ensino, nos seus diferentes aspectos” (BRASIL, 1937). Por sua vez, Lourenço Filho, primeiro presidente do Inep, de 1938 a 1946, enfatizou a organização do sistema de documentação para a realização e disseminação de estudos e pesquisas.

Ao encontro dessa perspectiva de pesquisa, a Lei nº 378 (BRASIL, 1937) já atribuía também ao nascente instituto a tarefa de estudar o problema da literatura infanto-juvenil por meio da constituição de uma comissão de pesquisa específica. Como resultado dessa atribuição e do trabalho de todos que a essa causa se dedicaram, Saavedra (1988, p. 1) inicia seu trabalho acadêmico com a seguinte afirmação: “Não se pode falar em pesquisa educacional no Brasil sem se falar no Inep, porque suas histórias estão estreitamente ligadas”.

De forma mais detalhada e com vistas a oferecer diretrizes ao efetivo funcionamento desse instituto de pesquisa, por meio do Decreto-Lei nº 580, de 30 de julho de 1938, altera-se o nome Instituto Nacional de Pedagogia para Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (BRASIL, 1938). Deve-se a origem da sigla Inep a esse decreto de 1938. À época, especificamente o art. 2º do Decreto-Lei nº 580 (BRASIL, 1938) regulamentou as competências do Inep e podemos observar que além de manter o caráter de pesquisa do órgão, houve um cuidado em se detalhar atividades relacionadas também à organização e disseminação das informações educacionais:

- a) organizar documentação relativa à história e ao estudo atual das doutrinas e das técnicas pedagógicas, bem como das diferentes espécies de instituições educativas;
- b) manter intercâmbio, em matéria de pedagogia, com as instituições educacionais do País e do estrangeiro;
- c) promover inquéritos e pesquisas sobre todos os problemas atinentes à organização do ensino, bem como sobre os vários métodos e processos pedagógicos;

- d) promover investigações no terreno da psicologia aplicada à educação, bem como relativamente ao problema da orientação e seleção profissional;
- e) prestar assistência técnica aos serviços estaduais, municipais e particulares de educação, ministrando-lhes, mediante consulta ou independentemente desta, esclarecimentos e soluções sobre os problemas pedagógicos;
- f) divulgar, pelos diferentes processos de difusão, os conhecimentos relativos à teoria e à prática pedagógicas. (BRASIL, 1938).

Em 1938, no campo da nascente Ciência da Documentação, o Inep iniciou um levantamento da bibliografia educacional brasileira e, conforme Saavedra (1988, p. 35), “constitui-se a biblioteca pedagógica com um acervo inicial de 440 volumes”. Atualmente, conta com 65.771 exemplares indexados, catalogados e preservados no acervo do Centro de Informação e Biblioteca em Educação do Inep (CIBEC/INEP, 2013). Devido às contribuições dos grandes educadores à frente da gestão e ao compromisso profissional dos servidores do Inep, o acervo educacional cresceu em qualidade e quantidade. Na visão de Anísio Teixeira e Lourenço Filho, ex-presidentes do Inep, as pesquisas institucionais do Inep também seriam as ferramentas para proporcionar a qualidade, confiabilidade e validade das informações e conhecimentos educacionais vinculados aos trabalhos do instituto.

Da análise sobre os documentos legais de criação e constituição do Inep, sobressai o entendimento de que, desde a inauguração do Inep, grande parte da missão institucional do instituto permanece até os dias de hoje. Por exemplo, a proposta de reunir e difundir a documentação relativa à educação brasileira já constava, em 1938, do decreto de criação do Inep, conforme se observa na alínea “a” do artigo 2º.

Com base no Decreto-Lei nº 580 de 1938 e nas origens da gestão da informação – abordadas nos estudos de Paul Otlet em *Traité de documentation* publicados em 1934 (LOUSADA *et al.*, 2012) –, podemos entender, ainda que sob nomenclaturas equivalentes, que a constituição oficial das bases de um Centro de Informação e da respectiva Biblioteca em Educação do Inep se deu em 1938. Posteriormente, os trabalhos em prol da pesquisa e difusão dos conhecimentos educacionais, sobretudo na gestão Anísio Teixeira, só vieram a confirmar a vocação do Inep em atuar como gestor de informações e de conhecimentos educacionais.

Ao encontro dessa afirmação, a leitura combinada das alíneas “a” e “f” permite-nos entender que a gestão da informação, tanto do ponto de vista da organização (entrada) bem como da disseminação das informações (saída) já constava do ideário de criação do Inep. Por sua vez, conforme a alínea “c”, a produção de conhecimento por meio de estudos e pesquisas já atribuía ao Inep o papel de irradiar o conhecimento pedagógico. Já se previa, segundo a alínea “e”, a função de consulta ao Inep, mediante assistência técnica aos Estados e

Municípios. Obviamente, para que se possa prestar o serviço de consulta, torna-se imprescindível gerir todo esse conjunto de informações educacionais de forma perfeitamente organizada, de fácil recuperação e, sobretudo, acessível aos usuários.

Obviamente, o Decreto-Lei nº 580 (BRASIL, 1938) alude a diversas atribuições para o Inep, entre as quais se pode observar, inclusive, o destaque dado à Psicologia, conforme se lê na alínea “d” do artigo 2º do referido decreto. Nesse sentido, segundo Saviani (2012), podemos compreender a primeira fase do Inep como o período que se inicia em 1938 e se estende até 1952, período este marcado pelas bases psicológicas que Lourenço Filho procurava difundir no contexto do movimento renovador da educação brasileira, cujo marco é o Manifesto de 1932 dos Pioneiros da Educação.

Em vista do exposto acerca do Decreto-Lei nº 580 (BRASIL, 1938), deve-se ressaltar que, ao longo do século XX, todas as unidades diretoras do Inep passaram por mudanças de nomenclatura enquanto outras deixaram de existir, como a Seção Psicologia Aplicada. Em 1952, assume a direção do Inep o Professor Anísio Teixeira que, ao lado do Professor Lourenço Filho, foi um dos Pioneiros da Educação.

Por iniciativa do próprio Anísio Teixeira, o Inep instaura definitivamente uma nova fase com uma ênfase maior nas Ciências Sociais. Anísio Teixeira cria o Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais (CBPE) e os Centros Regionais de Pesquisas Educacionais (CRPE), órgãos do Inep, conforme o Decreto nº 38.460, de 28 de dezembro de 1955 (BRASIL, 1955). Nos anos 1950 e 1960, segundo Xavier (1999), o CBPE reuniu educadores e cientistas sociais em um projeto ambicioso de promover o desenvolvimento de pesquisas sobre educação, a fim de subsidiar as políticas públicas do setor no país.

Para ilustrar, ainda que minimamente, esse período da gestão de Anísio, do trabalho “Passos e descompassos de uma instituição de pesquisa educacional no Brasil: a realidade do Inep” de Saavedra (1988), as servidoras do Cibec, Doracy Rodrigues Farias, Luíza Maria Sousa do Amaral e Regina Célia Soares (2001) destacam:

Anísio Teixeira perseguia a melhoria da educação pública, para tanto, iniciou uma série de levantamentos e inquéritos que levariam a uma análise detalhada das condições do ensino em cada Estado. Foi instituída a Campanha de Inquéritos e Levantamentos do Ensino Médio e Elementar (Cileme), que não se tratava de um levantamento estatístico das condições do ensino nem uma verificação pura e simples da ação pedagógica, mas da “busca do como e do porquê da prática educativa em situações conjunturais particulares em uma dada cultura de uma dada sociedade. Seria o estudo de aspectos ou fenômenos educacionais com a profundidade suficiente para ressaltar as modalidades que se apresentam, as circunstâncias que lhes dão origem, e as repercussões que produzem no quadro geral das instituições sociais. Enfim, ir ao encontro da educação em sua realidade escolar

para vê-la e senti-la de perto e dentro, fugindo ao conhecimento dos problemas que chegam de forma mais ou menos longínqua ou distorcida àqueles que têm a responsabilidade de enfrentá-los e propor soluções" (SAAVEDRA, 1988, p. 48).

Nesse contexto de expansão da pesquisa por meio dos CBPE e CRPE, a biblioteca do Inep, presente desde o início da fundação do Inep, teve seu momento mais expressivo sob a administração de Anísio Teixeira (1952-1964), lembra Jardim (2008). A autora ainda destaca que, do ponto de vista qualitativo e quantitativo, a biblioteca modernizou suas atividades e ampliou seu acervo.

O CBPE, com sede no Rio de Janeiro, e os CRPE com sede em Recife, Salvador, Belo Horizonte, São Paulo e Porto Alegre subordinavam-se todos ao Inep. Cada Centro de Pesquisa compreendia sempre: i) uma biblioteca em educação; ii) um serviço de documentação e informação pedagógica; iii) um museu pedagógico; iv) os serviços de pesquisa e inquérito de cursos, estágios e aperfeiçoamento do magistério e, quando possível, serviços de educação audiovisual, de distribuição de livros e material didático e de cinema educativo (CASTRO, 1999).

Apesar de não ter fundado o Inep, Anísio Teixeira, conforme Rothen (2005), refunda o Inep com a criação, em 1953, do Centro de Documentação Pedagógica, com a função “de integrar a atividade de pesquisa e de documentação, facilitando a sistematização dos trabalhos e a posterior divulgação de seus resultados” (SAAVEDRA, 1988, p. 51). Nessa época, em 1960, conforme Jardim (2013), o acervo do Inep compreendia 34.000 volumes e 600 títulos de periódicos nacionais e estrangeiros abrangendo áreas de cultura brasileira, educação, psicologia e sociologia educacional. Todos os artigos sobre educação já eram analisados e indexados pelos servidores do setor de documentação como se realiza hoje no Cibec.

Pode-se entender a criação desses centros de pesquisa, segundo Saviani (2012), como a tendência de suplantação da influência da psicologia na educação, largamente difundida pela gestão de Lourenço Filho. As leituras sobre a história do Inep evidentemente possuem diferentes perspectivas, conforme destaca Rothen (2005). Cunha (1991), por sua vez, destaca que os centros de pesquisa criados na gestão Anísio Teixeira, além de representarem a continuidade de projetos voltados para a profissionalização e especialização da educação, correspondiam aos ideais desenvolvimentistas alimentados nos anos 1950, consubstanciando a crença no planejamento racional das políticas públicas e incorporando a esperança no papel da educação como fator de progresso cultural e de estabilização social.

Consoante o exposto por Cunha (1991) e a análise documental a respeito do Inep, indago se o período de 1952 a 1963, com Anísio Teixeira à frente do instituto, não poderia ser entendido como a perspectiva interdisciplinar da pesquisa educacional. Não podemos esquecer que o trabalho de gestão de Anísio Teixeira à frente do Inep recebera influência de John Dewey a partir do contato do educador brasileiro, na Universidade de Columbia (EUA), com as ideias pioneiras sobre educação de Dewey. Nesse sentido, Chaves (1999) aponta que Anísio Teixeira e John Dewey procuravam conhecer, por meio de pesquisas e diagnósticos, a realidade das escolas. Esse ponto em comum entre os educadores se revela, inclusive, no art. 2º do Decreto nº 38.460, de 26 de dezembro de 1955, em que se colocam quatro objetivos para os Centros de Pesquisas, a saber:

1. Pesquisa das condições culturais escolares e das tendências de desenvolvimento de cada região e da sociedade brasileira como um todo, para o efeito de conseguir elaboração gradual de uma política educacional para o País;
2. Elaboração de planos, recomendações e sugestões para a revisão e a reconstrução educacional do País – em cada região – nos níveis primário, médio e superior e no setor de educação de adultos;
3. Elaboração de livros, de fontes e de textos, preparo de material de ensino, estudos especiais sobre administração escolar, currículos, psicologia educacional, filosofia da educação, medidas escolares, formação de mestres e sob quaisquer outros temas que concorram para o aperfeiçoamento do magistério nacional;
4. Treinamento e Aperfeiçoamento de Administradores Escolares, Orientadores Educacionais, Especialistas de Educação e Professores de Escolas Normais e Primárias. (BRASIL, 1955).

Conforme destaca Jardim (2008), durante a gestão de Anísio Teixeira à frente do Inep, o período de 1952 a 1964 caracterizou-se pela ampliação da abrangência do acervo da biblioteca, com a inclusão de obras não só de Educação, mas também de Ciências Sociais, Cultura Brasileira e Psicologia. Segundo a autora, o Inep adquiriu a biblioteca do Prof. Arthur Ramos, especializada em Sociologia e Antropologia. A biblioteca do Inep, nesse período, passa a ser reconhecida como uma coleção que reúne as obras mais importantes sobre a memória da educação e da cultura no Brasil, tornando-se uma referência para a pesquisa das questões educacionais brasileiras.

Na década de 1970, ocorrem grandes transformações no Inep e seus Centros de Pesquisa. O Decreto nº 71.407, de 20 de novembro de 1972, mantém a sigla Inep, mas o órgão passou a ser denominado de Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (BRASIL, 1972). No ano seguinte, o Decreto nº 71.713, de 16 de janeiro de 1973, extingue os Centros Regionais de Pesquisa Educacional (BRASIL, 1973). Quase no final da década de

1970, o Decreto nº 79.809, de 14 de junho de 1977, extingue o Centro Brasileiro de Pesquisa Educacional (BRASIL, 1977).

De fato, com a transferência do Inep para Brasília, no final da década de 1970, o Instituto perdeu temporariamente a sua biblioteca. Nesse período, foi doado para a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) grande parte do acervo do Inep e desses centros. Hoje, 70% do acervo do CBPE/Inep localizam-se no Espaço Anísio Teixeira, no Centro de Filosofia e Ciências Humanas da UFRJ.

De acordo com o Termo de Cessão datado de 15 de Setembro de 1977, o Inep cedia à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em caráter definitivo, grande parte do acervo da Biblioteca do extinto Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais, um dos maiores e mais importantes conjuntos documentais de fontes de informação sobre Educação no país. Por meio de contatos por *e-mail*, a pesquisadora Jardim (2013) relata que, no final do ano de 2008, teve início o registro dos itens da coleção Inep no Catálogo *online* das Bibliotecas da UFRJ – Base Minerva². Até abril de 2013, entre livros e periódicos, 8.352 itens do antigo acervo do Inep já se encontravam inseridos na Base Minerva da UFRJ.

A Fundação Getúlio Vargas (FGV) também abriga outra parte desse acervo. Conforme o Guia de Arquivos da FGV, em sua coleção Anísio Teixeira, há 344 livros, 65 periódicos, 166 exemplares de periódicos e 13 artigos de periódicos. No arquivo histórico do Cibec ainda há uma parte do acervo do CBPE e dos CRPE com materiais diversos, inclusive plantas baixas originais do CRPE de Alagoas, dirigido pelo pesquisador Gilberto Freyre, conforme relata o servidor do Inep Leonardo Ruas Correa, especialista em arquivologia e gestão do conhecimento.

Pouco depois de concretizado o processo de transferência do Inep para Brasília, a biblioteca do Inep, no ano de 1981, organiza-se novamente por meio da fusão da biblioteca remanescente do CBPE do Inep, no Rio de Janeiro, com o acervo do Ministério da Educação (MEC). Assim, da fusão da biblioteca histórica do Inep, criada pelo Decreto nº 580 (BRASIL, 1938), com as bibliotecas do MEC constitui-se novamente para o instituto um centro especializado em documentação, informação e biblioteca educacional que, a partir de 1981, passa a se denominar Cibec.

A partir da redemocratização do país, o Inep passou por um novo desenho institucional que imprimia ao instituto um caráter inicial de assessoramento e suporte ao Ministério da Educação. Logo depois é que o Cibec integrou definitivamente a estrutura do Inep. No

² Endereço eletrônico: www.minerva.ufrj.br

decorrer da década de 1990, então, ocorreu um processo de reestruturação no Cibec com base em dois objetivos: 1) orientação das políticas de apoio a pesquisas educacionais; e 2) reforço do processo de disseminação de informações educacionais, com a incorporação de novas modalidades e estratégias de produção e difusão de conhecimentos e informações (BRASIL, CIBEC/INEP, 2012).

Em consonância com esses objetivos, as Portarias do Ministério da Educação nº 263 de 1982 (Anexo 3) e nº 1414 de 1994 (Anexo 4) atribuíram ao Cibec a responsabilidade pela organização, preservação, catalogação e disseminação da informação educacional brasileira. Essas portarias trazem uma determinação explícita para que os órgãos produtores das informações educacionais enviassem ao Cibec documentos e publicações para facilitar o acesso e a recuperação das informações, a qualquer tempo e por qualquer usuário. Ao encontro desses documentos legais está o Regimento do Cibec (Anexo 5).

Em relação ao instituto de pesquisa como um todo, na segunda metade da década de 1990, o Inep passou por uma nova reestruturação. Essa reestruturação se relaciona aos novos parâmetros jurídicos inaugurados pela Constituição de 1988. Nesse contexto jurídico, em 1997, ano em que o Inep foi transformado em autarquia federal, incorporou-se à estrutura do Inep uma unidade responsável pelos levantamentos estatísticos. Essa nova estrutura nasceu da fusão do Serviço de Estatística da Educação e Cultura (Seec), órgão criado em 1937, e da Secretaria de Avaliação e Informação da Educação (Sediae/ MEC). Na década de 1990, testes e exames em larga escala começam a ganhar espaço nas discussões pedagógicas, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), em 1990, e o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), em 1998.

A respeito do contexto educacional do Inep no começo dos anos 2000, a ampliação e a consolidação dos exames em larga escala no cenário brasileiro trouxeram mais responsabilidades para o instituto de pesquisa. A Prova Brasil, a Provinha Brasil, o Exame Nacional de Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja) ganharam espaço nos meios educacionais. Desse período, as discussões em torno da qualidade do ensino público se destacaram a partir do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

A realização desses exames implica um gigantesco trabalho que abarca da concepção teórica do instrumento à disseminação de resultados e relatórios. Aspectos pedagógicos, metodológicos e técnicos desses exames se tornam objeto de relatórios e trabalhos de pesquisa. Esses estudos vêm sendo realizados por: i) servidores do instituto, ii) por meio de contratações financiadas pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD),

iii) ou financiadas com base no Decreto nº 6.092, de 24 de abril de 2007, que regulamenta o Auxílio de Avaliação Educacional e, conforme seu artigo 1º,

é devido ao servidor ou colaborador eventual que, em decorrência do exercício da docência ou pesquisa no ensino básico ou superior, público ou privado, participe, em caráter eventual, de processo de avaliação educacional de instituições, cursos, projetos ou desempenho de estudantes a ser executado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE. (BRASIL, 2007).

Na mesma época da edição desse decreto, o Inep passou por uma ampliação do seu quadro de servidores, com a realização de dois concursos públicos para provimentos de cargos, em 2008 e 2012. Esses dois concursos públicos visaram ao provimento de vagas em duas carreiras criadas recentemente: 1) Pesquisador-Tecnologista em Informações e Avaliações Educacionais; e 2) Técnico em Informações e Avaliações Educacionais. Pode-se entender a criação dessas duas carreiras como ações da gestão federal no sentido de fortalecer a educação brasileira, conferindo ao Inep meios de constituir e formar seus recursos humanos.

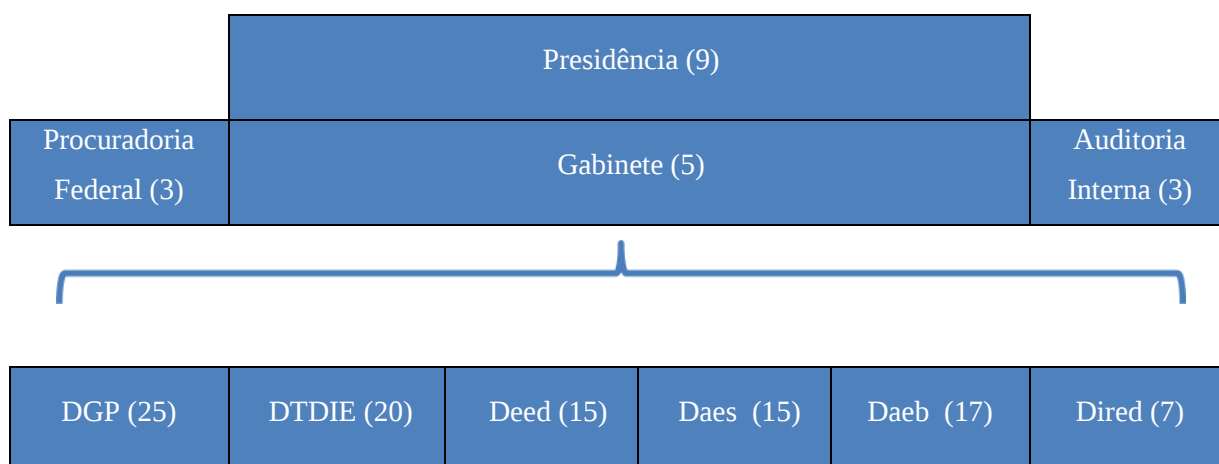
Ao encontro dessa perspectiva e do ideal da consolidação do instituto de pesquisa e informações educacionais, a carreira de Pesquisador-Tecnologista em Avaliações e Informações Educacionais possui como função desenvolver atividades especializadas de produção, análise e disseminação de dados e informações de natureza estatística. É responsável pelo planejamento, supervisão, orientação, coordenação e desenvolvimento de estudos e pesquisas educacionais em todos os níveis e modalidades de ensino e do desenvolvimento de sistemas e projetos de avaliações educacionais, bem como por sistemas de informação e documentação que abranjam todos os níveis e modalidades de ensino. Representam, ainda, atribuições do cargo a implementação e execução de planos, programas e projetos no âmbito do Inep. De acordo com a implantação das novas carreiras de pesquisa, entende-se que, além da pesquisa, a informação educacional recebe assim o reconhecimento e a devida importância neste conceituado e histórico órgão da educação brasileira.

Contudo, problemas já amplamente abordados no âmbito federal sobre a inadequação dos planos de carreiras do Inep podem estar relacionados à migração de servidores do Inep para outros órgãos como Capes, Abin, Ipea e Ministério da Ciência e Tecnologia, entre outros. Obviamente, servidores acabam levando consigo toda uma expertise em avaliações e

informações educacionais, construída no Inep, como fruto também de um investimento financeiro do instituto para a capacitação dos servidores.

Não só as carreiras do Inep têm passado por alterações nos anos recentes. O Decreto de reestruturação do Inep, o Decreto nº 6.317, de 20 de dezembro de 2007, possui um quadro organizacional dividido, basicamente, em diretorias que, por sua vez, abrigam coordenações gerais (BRASIL, 2007). Com base no Decreto nº 7.693, de 2 de março de 2012, a Figura 1 a seguir sintetiza a organização administrativa do Inep e o respectivo quantitativo de cargos comissionados.

Figura 1 – Organização administrativa do Inep e o respectivo quantitativo de cargos comissionados



DGP: Diretoria de Gestão e Planejamento

DTDIE: Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais

Deed: Diretoria de Estatísticas Educacionais

Daes: Diretoria de Avaliação da Educação Superior

Daeb: Diretoria de Avaliação da Educação Básica

Dired: Diretoria de Estudos Educacionais

Fonte: BRASIL (2007; 2012).

Como se pode observar na Figura 1, o Inep se organiza em seis Diretorias subordinadas ao gabinete e à presidência do Inep. Ao todo, há 119 cargos comissionados na estrutura administrativa do Inep (BRASIL, 2012). Os quantitativos de cargos mencionados na Figura 1, conhecidos como “DAS”, correspondem aos de Direção, Chefia e Assessoramento, e “FG”, que significa Funções Gratificadas. Juridicamente, são cargos em comissão de livre

nomeação e exoneração, ou seja, um cargo que pertence ao órgão e que é ocupado temporariamente por um servidor concursado ou por um não concursado.

Nas diretorias estão 83,19% dos cargos comissionados. A diretoria que possui mais cargos comissionados é a DGP, 21% do total disponível para o órgão; ou seja, $\frac{1}{4}$ do total reservado para as sete diretorias. Em números absolutos, a Diretoria que possui menos cargos comissionados é a Dired, com 5,8% do total. Exceto na Dired, com apenas uma coordenação geral, em cada uma das outras diretorias há atualmente três coordenações gerais.

De acordo com a pesquisa documental, segundo o Decreto nº 6.317 (BRASIL, 2007), pode-se observar que o Cibec não aparece denominado oficialmente neste documento, embora no cotidiano da instituição, os servidores do Inep entendam que o Cibec faça parte da Dired. Contudo, atualmente, no portal eletrônico do Inep na internet, o Cibec aparece ligado ao gabinete. Segundo a árvore regimental que consta dos documentos arquivados no órgão, nos anos 2000, o Cibec localizava-se na Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais (DTDIE).

É importante esclarecer que, embora não produza conteúdo específico para pesquisadores e professores, o trabalho da DTDIE está voltado, na prática, para soluções tecnológicas do Instituto. Desse modo, a DTDIE tem como uma de suas finalidades manter os serviços de infraestrutura de tecnologia disponíveis bem como desenvolver, implementar, documentar e manter sistemas de informação para atender às necessidades das demais Diretorias do Inep, Ministério da Educação e Sociedade.

A Dired conduz, entre outras, relevantes pesquisas educacionais, como a do i) Perfil dos Dirigentes Municipais de educação; ii) Pesquisas em avaliação do Fundeb; iii) Validação psicométrica e pedagógica da Matriz de Referência da Prova Nacional de Concurso para Ingresso na Carreira Docente. Além de pesquisas, estudos e projetos, a Dired coordena o trabalho de publicações do Inep como a *Em Aberto* e a *Rbep*. Hoje a Dired abrange mais atividades do que em meados da década passada.

Há cerca de dois anos, a equipe de editoração e publicações passou a integrar a Dired. Além disso, o volume de trabalho e as responsabilidades da Dired vêm aumentando bastante. Entre esses responsáveis por essas publicações, encontram-se os revisores, diagramadores e os membros do comitê editorial do Inep. Com seis linhas editoriais diferentes (Anexo 7), a Dired, conforme portal eletrônico do Inep (2013b), promove ações de gestão das informações e gestão do conhecimento junto a vários agentes externos ao Inep:

- Associações da classe educacional³;
- Biblioteca Central das Universidades Particulares;
- Biblioteca Central das Universidades Públicas;
- Bibliotecas Setoriais Particulares;
- Bibliotecas Setoriais Públicas;
- Instituições de Ensino e Pesquisa;
- Secretarias Estaduais de Educação;
- Secretarias Municipais de Educação (nas Capitais).

A Figura 1, contudo, não mostra a dinâmica intensa e integrada dos trabalhos de gestão do Inep. A gestão da informação e a gestão do conhecimento educacional permeiam todas as diretorias do Inep. Os Censos da Educação Básica, os Censos da Educação Superior, os resultados de exames e avaliações bem como os estudos, pesquisas e disseminações desenvolvidas pelas diretorias representam parte relevante desse trabalho de gestão. Neste tópico da primeira seção do trabalho, ao tomar como unidade analítico-descritiva o Cibec, busco destacar algumas reflexões relacionadas aos objetivos do estudo de caso.

No Inep, a integração de trabalhos entre as diretorias significa a melhoria constante dos serviços prestados à sociedade. Por exemplo, a respeito da criação de um sistema online de inscrições para o Enem, muitas equipes e diretorias trabalham de forma integrada. A DTDIE cria e promove a gestão do sistema, conforme o planejamento estabelecido com a DGP e a Daeb.

Anteriormente ao período de inscrições, equipes realizam diversos encontros de trabalho para criar, entre outros materiais informativos, o guia Passo a Passo das Inscrições do Enem, em parceria pela DTDIE, a Daeb e a Assessoria de Comunicação (Ascom) do Inep, e o Fale Conosco (0800 – 616161), administrado pela DGP. Segundo a Ascom do Inep, o resultado desse trabalho integrado de diversas áreas do Inep, sob a supervisão direta do Gabinete da Presidência, foi um recorde de inscrições confirmadas, que superaram todas as previsões e chegaram a 7.173.574 milhões no ano de 2013. Desse total, 784.830 também solicitaram certificação do Ensino Médio. Nos meses de inscrições para exames, como o Enem principalmente, os trabalhos do Balcão do SIC supervisionado hoje pelo Cibec tendem a aumentar bastante.

³ CNTE, ANDES, UNDIME, ANFOPE, ANPAE, FORUMDIR, ANPED.

O Cibec, por sua vez, passou por muitas transformações ao longo das últimas décadas. A Portaria Ministerial 697 de 15 de dezembro de 1981 (Anexo 2), que aprova a estrutura, competência das unidades e atribuições dos dirigentes do Cibec, oferece uma ideia da relevância dedicada às suas ações à época.

Quadro 1 – Organograma do Cibec em 1981

Direção do Cibec					
Serviço de Seleção e Aquisição	Serviço de Análise e Processamento Técnico	Serviço de Referências e Buscas Retrospectivas	Serviço de Referência Legislativa	Serviço de Disseminação	Serviço de audiovisual

Fonte: Artigo 2º da Portaria Ministerial 697 de 15 de dezembro de 1981.

Posteriormente, a Portaria Ministerial nº 2.255 de 25, de agosto 2003, reduziu o Cibec a uma coordenação geral com duas coordenações, uma para coordenação e tratamento da informação e outra para coordenação de informação e documentação. Observa-se que no regimento do Inep ainda em vigor que o texto atribui ao próprio Cibec a tarefa de planejar, coordenar e controlar a execução das competências específicas de suas Coordenações. A Portaria Ministerial nº 2.255 de 2003, a respeito do Regimento Interno do Inep, traz, na seção IV, as seguintes competências em relação ao Cibec.

Seção IV

Da Coordenação-Geral do Centro de Informação e Biblioteca em Educação

Art. 45. À Coordenação-Geral do Centro de Informação e Biblioteca em Educação compete:

I - planejar, coordenar e controlar a execução das competências específicas de suas Coordenações;

II - promover e estimular a disseminação aos agentes do sistema educacional e à sociedade em geral, dos resultados e produtos referentes à área de atuação do Inep;

III - coordenar a implementação da política de disseminação de informações educacionais e documentação do Inep, oferecendo suporte à divulgação dos resultados e produtos dos sistemas de avaliação e indicadores educacionais;

IV - planejar as atividades, promover a articulação institucional e secretariar executivamente os trabalhos do Comitê dos Produtores da Informação Educacional (Comped);

V - definir e elaborar conteúdos institucionais para a *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*;

VI - gerenciar a produção e disseminação de informações educacionais via *web*, adequando-as ao formato necessário e promovendo a necessária articulação com as áreas produtoras do Inep; e

VII - apoiar e coordenar estudos e pesquisas utilizando as bases de informações do Inep, em articulação com as Diretorias.

O texto ainda destaca o relevante papel do Cibec no sentido de promover e estimular a disseminação aos agentes do sistema educacional e à sociedade em geral, dos resultados e produtos referentes à área de atuação do Inep. Há alguns anos que, em cargos de chefia, o Cibec funciona apenas com um coordenador e um assistente, ou seja, sem observar a organização em torno das referidas coordenações.

Numa tentativa de dialogar e compreender, coletivamente, os desafios contemporâneos do Inep, no dia 24 de fevereiro de 2011, o Inep realizou 1º Fórum “O Inep que queremos, o Inep que a sociedade quer”, no Museu Nacional do Conjunto Cultural da República, Setor Cultural Sul, lote 2, Esplanada dos Ministérios, em Brasília. A partir desse primeiro fórum, a sequência de vários grupos de trabalhos e de outros fóruns resultou no consenso de que a estrutura do Inep se encontra inadequada para abarcar toda a complexidade de responsabilidades acrescidas na última década.

Caso ocorra a aprovação dessa reestruturação, o Cibec, possivelmente, passaria, na forma da lei, a integrar legalmente a Dired como uma coordenação geral com três outras coordenações. Já se observa no Inep, entre as várias ações de gestão da Presidência do Inep, decisões no sentido de fortalecer institucionalmente o Inep em três eixos:

- i) realização de concurso público;
- ii) assegurar a reestruturação da autarquia;
- iii) integração de todo o Inep – Presidência do Inep, Diretorias e Cibec – em um único prédio.

Existe a perspectiva de que haverá mudanças positivas ao se localizar fisicamente o Cibec em um mesmo prédio, juntamente com as demais diretorias do Inep, com maior capacidade de acomodação de recursos humanos e materiais. O novo prédio, alugado, situa-se a cerca de sete quilômetros do MEC, localiza-se no Setor de Indústrias Gráficas de Brasília, Quadra 4, lote 327 e já conta com algumas diretorias instaladas, enquanto outras seguem com o cronograma de mudança.

Até o dia 7 de junho de 2013, no térreo do prédio do MEC, por mais de três décadas desde a transferência do Inep para Brasília, o Cibec atendeu a várias gerações de pesquisadores, professores, estudantes, estudiosos, enfim, cidadãos e servidores da educação.

Chegamos, portanto, ao limiar em que passado, presente e futuro do Cibec se encontram. Por conseguinte, não pode haver maior desafio do que este: compreender que as ações e decisões de gestão de ontem e de hoje se repercutem para as gerações atuais e igualmente para as futuras.

A partir do dia 10 de junho de 2013, o Cibec começou o processo de mudança para o novo endereço. A gestão do Inep decidiu transferir para o novo local o acervo educacional da biblioteca, a sala de periódicos, a sala de obras raras, o arquivo histórico do Inep, o balcão do SIC. Além da mudança física – que representa uma das maiores mudanças do Cibec em sua história – com a integração de todas as unidades do Inep existe a perspectiva de haver uma reestruturação do Inep, abrangendo inclusive o Cibec, de forma a refletir melhor os desafios contemporâneos do instituto.

Este primeiro tópico, portanto, conforme o escopo do trabalho, trouxe uma descrição analítica do conjunto de evidências sobre alguns dos desafios históricos e contemporâneos do Inep. De acordo com os documentos oficiais e as evidências analisadas, vimos que a gestão da informação – inicialmente marcada fortemente pelo paradigma da nascente da Ciência da Documentação – e a gestão dos conhecimentos – no sentido de desenvolver pesquisas, publicar e disseminar conhecimentos educacionais – representam umas das principais atividades do Inep junto à sociedade.

Para a consecução dessa gestão junto à sociedade, os fundamentos da constituição histórica do Cibec foram lançados em 1938 e ganharam estatuta definitiva em 1953, com a expansão dos acervos e com o “Centro de Documentação Pedagógica”, criado na gestão Anísio Teixeira (SAAVEDRA, 1988, p. 51). O Cibec, portanto, nasce em 1938 como precursor de toda uma tradição do Inep na área da Ciência da Documentação para, na gestão Anísio Teixeira, crescer em qualidade e quantidade com a criação da Biblioteca Murilo Braga, do Setor de Documentação e Intercâmbio e da Campanha de Inquéritos e Levantamentos do Ensino Médio e Elementar (Cileme).

Neste primeiro tópico, numa breve abordagem dos antecedentes históricos do Inep, detalhado melhor no Anexo 6, destaca-se o fato de que o ideal das pesquisas educacionais fulgura-se desde a constituição oficial do Inep, em 1937, e revela-se ainda nos trabalhos atuais do instituto. A partir da década de 1990, conforme evidenciado nos diplomas legais, a partir dos primeiros estudos em avaliação em larga escala, o Inep passa começa a receber e atuar sob essa forte influência do paradigma da avaliação em larga escala. No começo da década de 2000, esse paradigma, no Inep, ganha mais força com o redimensionamento, a criação, e

ampliação de novos exames e avaliações em larga escala. Dessa forma, da pesquisa educacional, visivelmente o foco e as notícias relacionadas ao Inep se deslocaram para a realização de exames em larga escala. Por outro lado, a pesquisa educacional, nessa mesma época, ganha novo impulso, com a criação de carreiras de pesquisa do Inep e a retomada de outros projetos e publicações.

No período, considerado para as análises descritivas deste primeiro tópico, destacou-se ainda a criação e a extinção do CBPE e dos CRPE. Esses fatos, ao lado de várias mudanças institucionais, representam o desafio de vencer a falta de projetos de longo prazo para a educação. Entre outros exemplos, a não efetivação do repositório digital do conhecimento e das informações educacionais – previsto no projeto BBE@, conforme planejado em 2006 pelo Cibec – implica considerável atraso em relação à realidade de institutos educacionais no Brasil e no mundo de porte semelhante ao Inep.

Este e outros exemplos, trazidos à tona nesta contextualização, não possuem a mesma abrangência do escopo das análises de Silvia Maria Galliac Saavedra a respeito do instituto para o qual trabalhou desde 1968, a ponto da dissertação de mestrado desta autora se intitular “Passos e Descompassos de Uma Instituição de Pesquisa Educacional no Brasil: A Realidade do Inep” (SAAVEDRA, 1988). Inicialmente, esta seção contextualiza a respeito do Inep cujo foco temático converge para o Cibec, conforme o propósito alçado para o desenvolvimento da pesquisa. Logo a seguir, no segundo tópico desta primeira seção, a descrição analítica da gestão da informação e do conhecimento no Cibec tem por objetivo aprofundar a compreensão sobre a complexidade dos trabalhos dessa relevante unidade do Inep.

1.2 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento no Cibec

Quanto à origem, as informações e conhecimentos educacionais disponíveis no Cibec, podem ser de três tipos: primárias, produzidas pelo próprio Inep; secundárias, fornecidas por instituições educacionais públicas e privadas; e as terciárias são informações primárias e secundárias que receberam tratamento ou agregação de valor pelo Inep. Um estudo ou pesquisa realizado pelo Inep é um exemplo de informação primária, os dados informados ao Inep por instituições públicas e privadas a respeito da educação superior é um exemplo de

informação secundária. Por sua vez, os dados do Censo da Educação Básica e do Censo da Educação Superior são exemplos de informações terciárias.

O Cibec, responsável pela gestão de relevante e de singular acervo do conhecimento e da memória educacional, possui mais de um milhão de documentos. Do acervo especializado em educação, além de todos os números publicados na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (desde 1944) e na Em Aberto (desde 1981), constam mais de 65.771 títulos, entre os quais 1618 obras raras da educação e 13.807 periódicos. Devido a esse vasto e rico acervo, pesquisadores de todo Brasil recorrem ao Cibec para aprofundarem suas respectivas investigações.

Para manter, preservar, atualizar e gerir informações e conhecimentos educacionais, uma rede interligada de trabalho constitui a equipe de trabalho do Cibec. Essa rede de trabalho compreende: o arquivo do Inep; a catalogação, a indexação e a preservação do acervo de referências bibliográficas; a manutenção do acervo audiovisual relacionado à educação brasileira; a indexação de publicações acadêmicas voltadas à educação; a preservação e guarda do acervo de obras raras da educação; a gestão do SIC, a organização e manutenção das informações relativas às avaliações e exames em larga escala do Inep; do serviço de referência com o atendimento aos usuários na modalidade presencial e remota.

O Cibec atualmente realiza a organização, a preservação e a disseminação dos materiais recebidos também pelo Inep, tais como séries documentais sobre temas da educação e relatórios pedagógicos de exames e avaliações em larga escala do Inep. O Cibec atualmente preserva e promove a gestão do conhecimento educacional por meio de obras dedicadas à educação básica e superior, como por exemplo, sobre o censo escolar; estatísticas educacionais; currículo; educação ambiental; educação especial; educação indígena; educação infantil; profissional; rural; filosofia da educação; financiamento da educação; formação e capacitação de professores; gestão da escola; políticas públicas em educação; psicologia da educação; tecnologia e educação, etc. (INEP, 2013).

Atualmente, com apenas quatro servidores responsáveis pela indexação e catalogação de novos volumes e nenhum recurso financeiro para novas aquisições de obras, a equipe do Cibec responsável por esse trabalho, em um período de um ano, chegou a realizar a indexação e a catalogação de mais de 1100 itens novos para o acervo educacional. Além desse quantitativo registrado no sistema interno de administração do acervo, estes servidores também realizaram outras catalogações, como a de obras novas produzidas pelo MEC e pelo Inep. Esse trabalho, o de catalogação na fonte, exige conhecimentos especializados em

biblioteconomia. A inclusão de obras no acervo do Cibec, mesmo sem recursos financeiros para novas aquisições, deve-se às doações voluntárias de obras educacionais ao Cibec.

Atualmente, essas doações chegam de universidades, institutos de pesquisa, particulares e, com certa frequência, de algumas secretarias do MEC. As secretarias do MEC, quando enviam materiais ao Cibec, têm por preocupação resguardar a memória da educação brasileira. Por exemplo, após a participação em eventos internacionais, como a VI Conferência Internacional de Educação de Adultos (Confintea VI), em Belém, ocorreu o envio ao Cibec de alguns dos materiais dessa conferência, a primeira do gênero, aliás, sediada em um país do hemisfério sul. Além deste exemplo, há uma grande diversidade de materiais no Cibec que servem a muitos pesquisadores em educação.

Conforme mostram as evidências documentais, o Cibec passou a organizar e centralizar as informações educacionais acumuladas no Brasil até então e aquelas que o próprio Inep e o MEC produziam, como uma forma de recuperar a qualquer tempo as informações que estavam sendo produzidas. De acordo com o Relatório de Gestão 2011, ainda em 1981 houve a tentativa de modernizar e informatizar a Biblioteca do Inep com a criação do Sistema de Informações Bibliográficas em Educação Sibe/Cibec. Contudo, conforme observa Saavedra (1988, p. 135), “O orçamento do Inep continuava pequeno demais para seu encargo e a sustentação de um programa até certo ponto ambicioso como era o Sistema Integrado de Informações Bibliográficas (Sibe) e a manutenção dos programas de fomento à pesquisa”.

O Sibe se constituía de uma rede nacional de bibliotecas, tendo como unidade central a biblioteca do Mec/Inep, que tinha como base as referências bibliográficas da Bibliografia Brasileira de Educação (BBE). Por sua vez, a BBE, inicialmente uma publicação editada pelo Inep, originou-se em 1935 com base no levantamento da “Bibliografia Pedagógica Nacional”. Solicitado pelo Ministro Gustavo Capanema, ao Departamento Nacional de Educação (DNE), esse levantamento foi interrompido por ocasião da reforma do DNE. O Inep retomou esse trabalho em 1941 e a publicação do primeiro número da Rbep trouxe referências do período de 1812 a 1900, sob o título “Bibliografia Pedagógica Brasileira”. Posteriormente, em 1954, foi publicado o primeiro número da BBE.

Com a criação do Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais (CBPE) e dos respectivos centros regionais, a BBE, em 1955, passou a integrar a Divisão de Documentação e Informação Pedagógica. Após a extinção desses centros de pesquisa em 1978, a BBE constituiu-se numa das atividades técnicas da biblioteca do Inep. Em 1981, com a efetiva

transferência de parte da biblioteca do Inep para Brasília, criou-se o Cibec e o Sibe, rede integrada por seis bibliotecas e centros de documentação especializados em educação. As unidades desenvolviam atividades descentralizadas de coleta e catalogação cooperativa por meio do “Sistema Bibliodata Calco”, da Fundação Getúlio Vargas. O Sibe alimentava ainda o “Boletim Internacional de Bibliografia em Educação”, com sede na Espanha, e também integrava a Rede Latino-Americana de Documentação e Informação (Reduc), com sede no Chile.

Em 1988, a BBE foi processada pelo Sistema de Automação de Bibliotecas (Sabi), *software* implantado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Conforme registros de arquivo do Inep, devido à manutenção e a atualizações não disponíveis em Brasília, adotou-se em seguida o Sistema Thesaurus de Automação de Biblioteca, fornecido pela empresa Via Ápia Informática, que hoje também não presta mais serviços para o Inep. No período de 1992 a 1995 seu funcionamento foi inviabilizado, fator que dificultou a implantação completa do Sabi, conforme aponta o Relatório de Gestão 2011.

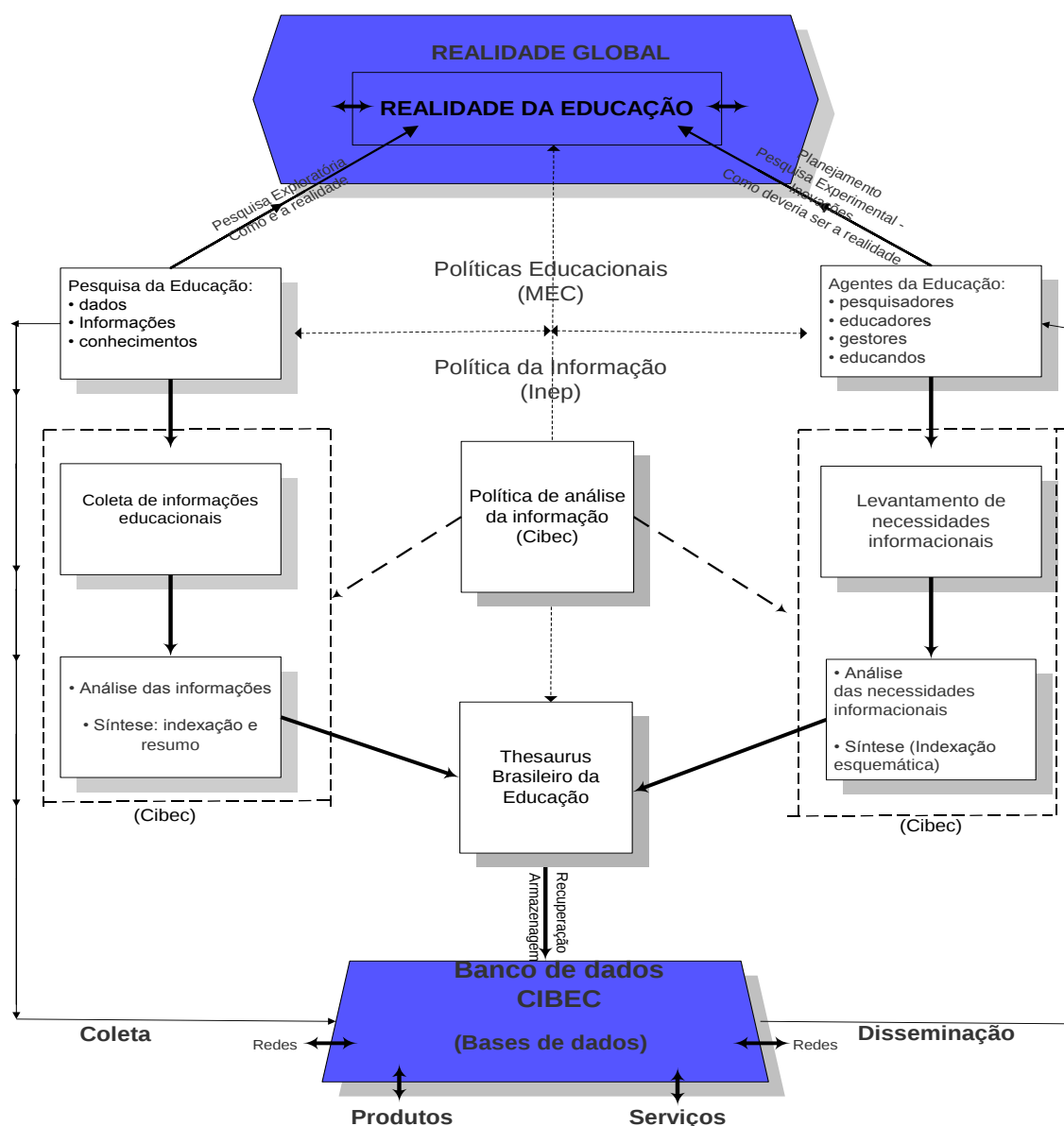
Em 1996, em decorrência das novas tendências da política educacional, o MEC redefiniu a missão do Inep e lhe conferiu, como uma das principais funções, as atividades de produção e disseminação de informações referentes à Educação Básica e à Educação Superior. Em decorrência disso, o Cibec foi modernizado com a informatização dos processos e implementação de outros projetos que, segundo o Relatório de Gestão 2011, dinamizaram os trabalhos do Cibec à época.

Em 2006, a equipe de gestão do Cibec e servidores propuseram a retomada da BBE. A equipe do Cibec propôs um repositório digital e se originou o “Projeto BBE@”. Por meio do BBE@ seria possível dinamizar a gestão das informações e conhecimentos educacionais produzidos pelo Inep como um todo e pela sociedade. Contudo, a BBE e a BBE@ não se efetivaram ainda. A retomada efetiva desses projetos, contudo, seriam importantes para a gestão da informação e do conhecimento no Inep.

Da mesma época em que se pensou na BBE@, resgato do Manual do Cibec de 2006 a sua matriz conceitual, conforme a Figura 2, a seguir. Essa matriz destaca a dinâmica do Cibec cujo referente das informações e dos conhecimentos educacionais é a realidade educacional contextualizada. Portanto, a Educação, pela sua natureza, interage com todos os aspectos da vida humana individual e social e, por essa razão, influencia e é influenciada pelo contexto global da realidade (CIBEC/INEP, 2006). Conforme explicitado nessa matriz, para compreender a realidade educacional e interagir eficazmente com ela, é necessário abordá-la

dentro do que o manual chama de “contexto global”. Da interação com a realidade educacional contextualizada surgem as informações e os conhecimentos educacionais. A partir do conhecimento de como é essa realidade e de como deveria ser é que deveriam ser planejadas as ações necessárias para transformá-la (MANUAL DO CIBEC, 2006).

Figura 2 – Matriz conceitual do Cibec



Fonte: Manual do Cibec (2006).

Do ponto de vista conceitual e prático, uma matriz de referência assume grande relevância dada a complexidade e a abrangência das ações do Cibec. Em 2006, nessa matriz,

já se observava a necessidade de constituir uma política da informação do Inep alinhada às políticas educacionais do MEC. Para ser significativa, a ênfase à realidade global e à educacional devem acompanhar uma caracterização dos “Agentes da Educação” e das outras unidades com as quais o Cibec interage organicamente dentro do Inep. Na prática, um trabalho constante de interlocução com os agentes da educação se torna o motor fundamental da gestão da informação e do conhecimento educacional. Essa observação é relevante uma vez que a gestão das informações e dos conhecimentos educacionais deve sempre ter em conta seus interlocutores, ou seja, todos que participam da construção desse processo.

Para elaborar o estudo que originou essa matriz, o Cibec contratou, à época, pesquisadores externos com o objetivo de reunir subsídios técnicos e teóricos para a transformação do Cibec em um Centro de Gestão do Conhecimento. Essa proposta, bastante inovadora e ainda atual para as discussões a respeito da gestão da informação, surgiu a partir de trabalhos de consultoria externos, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). A matriz conceitual do Cibec sintetiza teoricamente as principais concepções relacionadas aos trabalhos do Cibec e poderia servir inclusive como ponto de partida para futuros diálogos e reflexões. O cotidiano do Cibec, contudo, envolvem ações não representadas diretamente nessa matriz.

Além dessas ações cotidianas, há outras que demandam esforços contínuos e periódicos, sobretudo, em relação à conservação do acervo. Por exemplo, as obras raras e muitos materiais da coleção de periódicos, desde o início de 2013, estão sendo higienizadas e recuperadas por especialistas da área. Esses especialistas são funcionários de um setor da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais do Distrito Federal (APAE/DF) que já desenvolvem trabalhos de higienização de acervos bibliográficos e documentais. Coordenados pela conservadora e restauradora de acervos, Mônica Shingu Kanegae, as equipes de especialistas trabalham com precisão cirúrgica em cada exemplar. Trata-se, conforme destaca a profissional coordenadora, de um trabalho que envolve muitos procedimentos delicados, dado o nível de presença de fungos e de “piolho de livro” em muitos exemplares das obras raras. Nesse sentido, a coordenadora destaca a relevância de manter a sala de obras raras com aparelhos de controle de temperatura e umidade sempre funcionando.

Após a higienização e recuperação desse acervo, o planejamento da gestão conjunta do Inep e do Cibec é de digitalizar essas obras e de torná-las disponíveis para os usuários acessarem livremente. Dessa forma, algumas ações de gestão já foram tomadas, como a de solicitar à equipe da DTDIE soluções tecnológicas para a criação de um repositório digital do

acervo educacional do Cibec. A concretização dessa ação, além de eliminar e encurtar barreiras físicas, configura-se como essencial para promover e ampliar ações de gestão das informações e dos conhecimentos educacionais.

Ao apresentar alguns resultados desta pesquisa aos colegas do Cibec, numa reunião previamente marcada para 17 de maio de 2013 (Anexo 2), refletimos sobre gestão da informação e gestão do conhecimento em termos conceituais e, igualmente, de forma contextualizada em relação aos trabalhos do Cibec principalmente. Desse encontro, surgiram várias questões e todas foram muito proveitosas para o aprofundamento e significado deste estudo de caso.

As reflexões ao longo do desenvolvimento deste tópico abrangeram a competência dos servidores para realizar a gestão do acervo, as ações da gestão do Cibec e do Inep no sentido de promover a restauração das obras raras e especiais bem como buscar soluções tecnológicas para a criação de um acervo digital. Essas são ações imprescindíveis para os trabalhos do Cibec que, todavia, não podem se prender aos processos em detrimento da interlocução com os potenciais beneficiários das ações de gestão das informações e dos conhecimentos educacionais sob a responsabilidade do Cibec.

1.3 O acesso ao Cibec

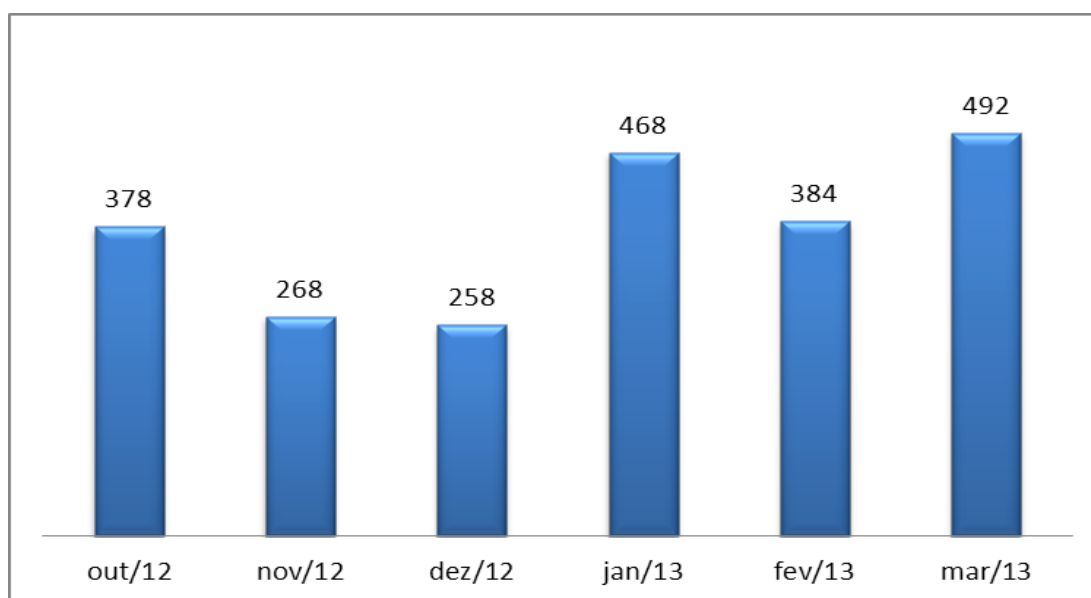
Desde a mudança, do Rio de Janeiro para Brasília, da biblioteca histórica do Inep, em 1981, o Cibec funcionou, até 7 de julho de 2013, na área térrea do edifício sede do MEC, na esplanada dos ministérios em Brasília. Nesse período, o Cibec, portanto, desempenhou suas atividades em um prédio diferente das demais diretorias e coordenações do Inep. Isso, em parte, poderia explicar o pouco acesso dos servidores do Inep ao acervo do Cibec.

O Inep, apesar da sua relevância para educação brasileira, ainda não possui sede própria e ao longo dos anos em Brasília ocupou diversos espaços, entre eles, o anexo do MEC, espaços na Universidade de Brasília e outros prédios alugados. Desde 2008, o edifício sede do Inep funciona no Setor de Rádio e Televisão Sul de Brasília e, para este ano de 2013, a gestão do Inep preparou um calendário de mudança de todo o Inep, inclusive do Cibec, para um novo prédio alugado, agora no Setor de Indústrias Gráficas de Brasília.

Essa contextualização sobre o espaço físico é relevante para se entender, por exemplo, o quantitativo de acesso, na atualidade, de servidores do Inep ao acervo do Cibec. Pode-se dizer que o Cibec possui basicamente dois tipos de usuários: interno e externo. O usuário interno se constitui dos servidores do Inep, do MEC, da Capes e do FNDE com vínculo sob qualquer natureza empregatícia: servidor efetivo, temporário, estagiário e detentor de cargo de livre nomeação e exoneração. Já o usuário externo caracteriza-se por pesquisadores de instituições de ensino superior, professores da educação básica, alunos, familiares, instituições de pesquisa, organizações não governamentais, entre outros.

Os usuários internos e externos possuem dois meios de acesso às informações do Cibec: 1) remoto, por meio do portal do Inep na internet, por e-mails institucionais e pelo SIC; e 2) físico, nas dependências do próprio Cibec. Conforme o Gráfico 1, pode-se visualizar o número de usuários do Cibec dos meses de outubro de 2012 a março de 2013 com uma média de 374 usuários por mês. Porém, esse quantitativo representa, sobretudo, o número de usuários externos.

Gráfico 1– Quantidade de usuários da biblioteca do Cibec



Fonte: Estatísticas mensais do serviço de referência do Cibec.

A média de usuários obtida com base no Gráfico 1 se mostra muito próxima à registrada no ano de 2000, ou seja, 381 usuários/mês. Segundo o Quadro 2, a seguir, pode-se compreender quais e o respectivo quantitativo de materiais do acervo do Cibec consultados nos meses de outubro de 2012 a março de 2012. Os dados nesse quadro evidenciam a

variedade de materiais consultados. Apesar de vivermos no contexto da era da internet, surpreende de certa forma o quantitativo de consultas, por meio do atendimento físico, à legislação educacional, sobretudo, portarias do MEC e pareceres do Conselho Nacional de Educação.

Quadro 2 – Quantitativo de consulta ao acervo do Cibec por material consultado

Material Consultado	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	subtotais
Obras de Referência	6	3	1	0	10	3	23
Livros e Folhetos	7	14	14	5	12	25	77
Periódicos	1	0	1	2	9	24	37
Teses e Dissertações	5	2	0	0	10	17	34
Literatura	12	2	1	0	17	1	33
Obras Raras	1	0	1	0	3	1	6
Materiais Especiais	2	1	1	1	4	1	10
Legislação	4	3	2	0	1	1	11

Fonte: Estatísticas mensais do serviço de referência do Cibec.

Para o acesso remoto dos usuários às informações educacionais, no portal do Inep na internet, o Cibec conta com os seguintes links educacionais: Conheça o Cibec, Pesquisa sobre o Acervo, Obras Raras e Especiais, Biblioteca Virtual de Educação, Bibliografias Temáticas, Legislação Educacional (ProLEI), Programa Conheça a Educação, Perguntas Frequentes, Fale com o Cibec e, recentemente, o Serviço de Acesso à Informação. A respeito desses links, disponíveis na página do Cibec no portal do Inep (2013c), o **Conheça o Cibec** oferece informações sobre a história do Cibec/Inep, a filmoteca e videoteca, também a partir de vídeos disponíveis.

O link **Pesquisa sobre o Acervo** possibilita ao usuário conhecer as obras existentes na base catalogada do Cibec. Essa ferramenta é bastante útil para pesquisadores em educação uma vez que oferece referências selecionadas para a área. Além disso, esse mesmo link possui uma aba específica para obras raras e especiais. Ainda não há, contudo, a possibilidade de o usuário realizar uma busca desse acervo, nem mesmo para verificar as obras existentes.

A **Biblioteca Virtual de Educação** igualmente não funciona para consulta do usuário externo que acessa a página eletrônica do Cibec. Já o link do **Thesaurus Brasileiro da Educação (Brased)**, que é um vocabulário controlado que reúne termos e conceitos

relacionados à educação, está em funcionamento. Seus termos são extraídos de documentos analisados no Centro de Informação e Biblioteca em Educação (Cibec), documentos estes que se relacionam entre si a partir de uma estrutura conceitual da área educacional. Não há, contudo, estudos ou dados no Inep sobre o acesso externo ou interno ao Thesaurus Brasileiro de Educação, embora sejam importantes para a indexação e a recuperação de informações.

Há também a organização de bibliografias temáticas que têm como referência os eventos promovidos pelo **Programa Conheça a Educação** e a própria agenda de discussão do Inep e do MEC. Tradicionalmente, a solicitação de cópias de artigos e teses pode ser realizada por meio de correspondência endereçada ao Cibec ou, ainda, por e-mail⁴.

O link do Programa de Legislação Educacional Integrada (**ProLEI**), apesar da sua relevância como ferramenta de pesquisa, também se encontra desatualizado e desativado para acesso e consultas. O ProLei foi criado com o objetivo de reunir toda a legislação federal, indexando leis, medidas provisórias, decretos, portarias, resoluções, pareceres e instruções normativas, na área de políticas educacionais, publicadas a partir de 1996, após a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB.

Em maio de 2013, um cidadão chegou à biblioteca do Cibec e solicitou a Portaria MEC nº 399, de 28 de junho de 1989. Depois de realizar uma pesquisa no buscador do *Google*, observou-se que a referida portaria não se encontra na íntegra, há apenas referências. No portal da Imprensa Nacional, as publicações só estão disponíveis a partir de 1990. Como no Cibec há em disco rígido vários documentos legais, com o objetivo de subsidiar o ProLei à época em que foi implantado, existia ainda a alternativa de verificar a existência da portaria nesse arquivo. Apesar de não constar do acervo, o cidadão teve a sua solicitação atendida, pois o arquivo estava preservado em meio digital nos arquivos de disco rígido do Cibec.

Outra ferramenta eletrônica é o link **Programa Conheça a Educação**, cuja base de dados vai de 1999 a 2003. Essa ferramenta tem por objetivo divulgar as ações, os projetos e os programas de instituições relacionadas à área educacional. A partir de 2003, deixou de passar por atualizações.

Além dessas ferramentas eletrônicas, o *website* do Cibec possui o link do **Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)** em consonância com a lei de acesso à informação, Lei nº 12.527 (BRASIL, 2011). A respeito dessa forma de acesso à informação, trataremos com mais detalhes no tópico a seguir.

⁴ E-mail: cibec@Inep.gov.br

O acesso remoto às informações educacionais, por sua vez, merece bastante atenção porque, considerando as grandes distâncias físicas entre os entes federados, o acesso remoto às informações educacionais constitui-se numa alternativa para se democratizar todo o patrimônio de informações educacionais preservadas ao longo de vários anos no instituto. Hoje, as pessoas, para terem acesso ao conjunto de informações educacionais disponíveis no Cibec, dispõem de algumas ferramentas para estabelecer o contato e acompanhar a sua solicitação. Essas ferramentas vão desde o *e-mail* institucional até o balcão de atendimento do SIC, criado em 2012, por força da lei de acesso à informação.

Em termos de atendimento físico, por hora, enquanto funcionava no térreo do MEC, o espaço era de fácil acesso para o usuário externo uma vez que o local possui várias formas de acesso por meio de transportes públicos. Para o usuário interno, principalmente do próprio Inep, o Cibec era de difícil acesso. Conforme apontamos no tópico anterior, a previsão da gestão do Inep é no sentido de que o Cibec e todas as outras unidades do Inep concluam o processo de mudança para um único prédio ainda no ano de 2013.

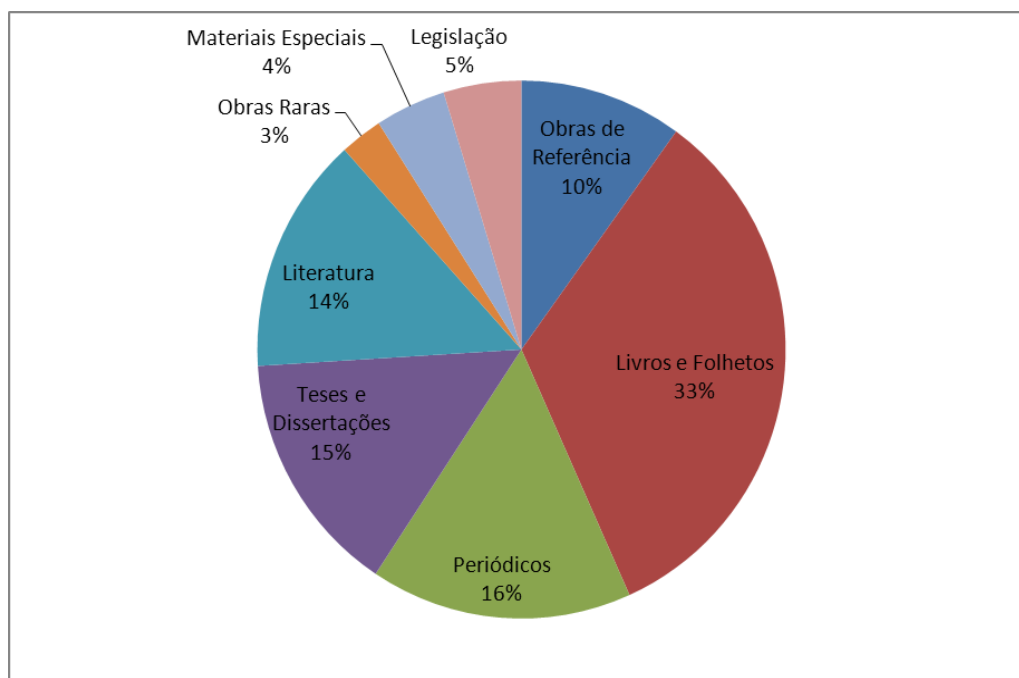
O usuário externo pode, por exemplo, chegar ao balcão de atendimento da biblioteca e solicitar informações e referências bibliográficas para pesquisa. Esse usuário, durante o atendimento presencial, também é orientado sobre os meios de pesquisa remota ao acervo do Cibec. Essa ação de orientação para acesso remoto ocorreu até julho de 2013 na “**Sala Multimídia**” do Cibec por meio de computadores disponíveis para livre acesso. Um desses computadores, inclusive, possuía um programa específico para deficientes visuais. Essa ação ocorreu no sentido de capacitar as pessoas a buscarem, de forma remota, as informações desejadas.

O usuário externo para solicitar esses materiais, no atendimento remoto, possui hoje três formas de contato para solicitar informações educacionais: por meio telefônico, via e-mail e a partir de um cadastro no SIC. Por meio telefônico, há ligações oriundas de todo o Brasil, mas com custos para quem origina a chamada.

Em relação ao acesso às obras do acervo do Cibec, entrevistei e colhi alguns relatos de usuários. Há o caso de pesquisadores de outros estados que, por saberem que determinadas publicações do Inep, ainda não estão disponível *online*, planejam vindas ao Cibec para coletar evidências de pesquisa. Foi o caso de uma pesquisadora do Rio Grande do Norte, Profa. Dra. Marta Maria Araújo, historiadora da educação, que em maio de 2013 nos concedeu, mais do que uma valiosa entrevista, dedicou-nos parte do seu precioso tempo de passagem por Brasília e nos contou como é relevante o acervo do Cibec para a educação brasileira. Comentou

também sobre a necessidade de disponibilizar toda a coleção da Rbep em formato *online* e de o Cibec continuar a oferecer o espaço físico, com cabines de estudo, para os pesquisadores. Outros usuários, como a pesquisadora, acessam várias fontes de pesquisa educacional do Cibec. O Gráfico 2, a seguir, destaca do total de materiais mais solicitados, 231, as suas respectivas porcentagens.

Gráfico 2 – Materiais e respectivos percentuais consultados no Cibec de outubro de 2012 a maio de 2013



Fonte: Estatísticas mensais do serviço de referência do Cibec

Para se obter acesso a esses materiais, existe em funcionamento o e-mail “Cibec@Inep.gov.br”, que também tem sido utilizado como um canal de comunicação e acesso às informações. Contudo, além de receber diariamente cerca de 50 contatos de e-mails não desejados, do tipo *SPAM*, esse endereço eletrônico não conta com todos os registros de atendimento armazenados. Nesse sentido, é possível que uma solicitação de informação pelo e-mail institucional passe despercebida entre os inúmeros e-mails do tipo *SPAM*. Já o **Sistema Eletrônico do Serviço de Atendimento ao Cidadão (e-SIC)** foi implantado em 16 de maio de 2012 e é o único que permite um registro e acompanhamento de todas as demandas. O e-SIC propicia um levantamento preciso e rápido de dados estatísticos de atendimento e, como veremos a seguir, oferece parâmetros quantitativos para que a própria Administração Pública reflita sobre suas ações de gestão da informação e conhecimento.

Conforme demonstrado no Gráfico 2, existem demandas que precisam ser consideradas no momento de se atualizar os links do Cibec no portal do Inep. O gráfico evidencia que 5% das demandas se referem a documentos legais e creio que seria relevante resgatar os princípios da ferramenta do Pro-Lei.

Em relação à procura por periódicos, livros e obras de referência, 16%, 33% e 10% respectivamente, esses percentuais indicam a necessidade de levar a cabo as ações já iniciadas de digitalização do acervo. Em relação às teses e dissertações, 15% do total das demandas, o Cibec recebe continuamente esses materiais em formato impresso de várias Instituições de Ensino Superior do Brasil, mas poderia receber em formato digital especificado nos diversos meios de divulgação disponíveis. Em relação às obras literárias, 14% do total das demandas, esse quantitativo representa tanto aquelas solicitadas para empréstimo como para leitura na biblioteca.

O e-mail possui restrições e os usuários igualmente encontram limitações de acesso às obras, uma vez que a maior parte ainda não se encontra digitalizada. Atualmente, caso algum usuário necessite de um artigo não digitalizado, os servidores que atuam na biblioteca do Cibec digitalizam, conforme o caso e o tamanho da demanda, aquela informação solicitada e enviam por e-mail ao solicitante. O relato de uma doutoranda em educação a seguir proporciona uma visão do usuário ao acesso às informações e conhecimentos no Cibec.

O site do Cibec/Inep está entre os sites que mais visito para a realização da investigação que me proponho, inclusive, o link está salvo nos meus favoritos. Via de regra, utilizo o mecanismo de busca inicial apresentado no canto direito do site e visito ainda a biblioteca virtual de educação, sobretudo, o link Publicações. No link Publicações do Inep obtenho mais sucesso em minhas buscas, como por exemplo, os números digitalizados da Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP). Por este caminho percebi que as edições da RBEB da década de 1980 para trás ainda não foram digitalizadas. Esta percepção levou-me a entrar em contato, via telefone, com o CIBEC. Dessa forma, tomei conhecimento que as edições anteriores a 1980 estavam sendo restauradas e, por isso, segundo me informaram, não estavam digitalizadas ainda. Todavia, fui muito bem recebida por telefone e o artigo procurado na edição de 1973 foi digitalizado e disponibilizado em meu e-mail. No link Publicações, costumo pesquisar também em publicações diversas, institucionais e coleções e séries. Nesses espaços interessa-me as publicações relacionadas às políticas públicas de educação superior, especialmente às políticas de educação a distância para a formação inicial. Interessante notar que, no link Acervo Bibliográfico não obtenho o retrato dos materiais disponíveis na biblioteca. Tenho um exemplo concreto. Estava outro dia a pesquisar sobre Darcy Ribeiro e utilizei um mecanismo de busca que, no momento, não me recordo e identifiquei várias obras do autor, entre elas, um artigo sobre a educação a distância. Em outro dia, quando tomei o caminho do acervo bibliográfico não foi identificado nenhum registro no nome de Darcy Ribeiro. Como não conseguia lembrar-me do primeiro caminho que fiz fui presencialmente ao CIBEC/INEP e lá com o auxílio do funcionário as obras foram encontradas por meio do mecanismo de busca interno. (AM- 21/04/2013).

O relato da doutoranda e as reflexões desencadeadas neste tópico levam-nos a considerar a gestão da informação e a gestão do conhecimento do ponto de vista do usuário. Nesse sentido, além de ações de gestão já consolidadas, o envolvimento de atores dentro do Inep se torna essencial para atender cada vez da melhor forma às necessidades dos usuários. Além de promover uma digitalização adequada do acervo, o maior desafio talvez seja o de promover uma disseminação ativa dos recursos do Cibec, ou seja, promover ações de gestão do conhecimento educacional junto às escolas da educação básica e às IES acerca dos recursos educacionais disponíveis.

1.4 A Lei de Acesso à Informação (LAI)

todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

Constituição Federal de 1988, Art. 5º

Segundo a Controladoria Geral da União (CGU, 2013c), a publicação da Lei de Acesso a Informações (LAI) significa um importante passo para a consolidação democrática do Brasil e também para o sucesso das ações de prevenção da corrupção no país. Por tornar possível uma maior participação popular e o controle social das ações governamentais, o acesso da sociedade às informações públicas permite que ocorra uma melhoria na gestão pública. No Brasil, o direito de acesso à informação pública foi previsto na Constituição Federal, o artigo 5º, XIV, dos direitos e garantias fundamentais constitucionais, onde se lê: “é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional” (BRASIL, 1988).

Segundo Hage (2013a), desde que a LAI (Lei 12.527/2011) entrou em vigor, em 16 de maio de 2012, até o dia 8 de maio, o Governo Federal recebeu 87.119 solicitações de informação, das quais 83.483 (95,8%) já foram respondidas. Dentre elas, 66.185 (79,2%) foram plenamente atendidas; 8.205 (9,8%) foram negadas; e 5.764 (6,9%) não puderam ser atendidas por tratarem de matéria da competência legal de outro órgão ou pelo fato de a informação não existir. Hage (2013a) destaca que o tempo médio para o acesso à informação

solicitada foi de 11,3 dias. Os órgãos mais demandados foram Superintendência de Seguros Privados (8.477), Instituto Nacional de Seguro Social (7.407) e Petrobrás (5.322). Quanto ao perfil dos solicitantes, as profissões que mais demandaram informação foram: empregados do setor privados (7.169), servidores públicos federais (4.881) e estudantes (4.158). Numa avaliação panorâmica sobre o primeiro ano de implantação da LAI, Hage (2013a) destaca que “Os avanços superaram as expectativas no primeiro ano. Dificuldades são naturais, mas trata-se de mudar uma cultura de 500 anos e isso não se faz da noite para o dia”.

A Constituição também tratou do acesso à informação pública no Art. 5º, inciso XIV, Art. 37, § 3º, inciso II e no Art. 216, § 2º. São estes os dispositivos constitucionais que a LAI regulamenta, ao estabelecer requisitos mínimos para a divulgação de informações públicas e procedimentos para facilitar e agilizar o seu acesso por qualquer pessoa (CGU, 2013c). A CGU incumbiu-se da organização do Serviço de Informação do Cidadão nessa esfera de poder. Os órgãos ficaram com a responsabilidade de implantar o SIC em duas modalidades de atendimento: presencial, em determinado espaço físico, ou à distância, por meio do e-SIC, de telefone e de correspondência por serviço postal. Contudo, se por um lado, na esfera federal, nesse primeiro ano, implantou-se rápida e efetivamente o SIC; por outro, existe o desafio de que as “outras esferas e poderes acompanhem o mesmo ritmo do Governo Federal” (HAGE, 2013a).

Com a criação de Grupo de Trabalho da LAI no Inep por ato do presidente da autarquia, a Portaria Inep nº 60, de 05 de março de 2012, estabeleceu como uma das atribuições desse grupo: “levantar e organizar as informações produzidas pelo Inep, com vista a disponibilizá-las na internet ou em local apropriado de forma a permitir o atendimento ao requerimento dos interessados”. A partir de então, a gestão do Inep e a do Cibec, em articulação com a DGP do Inep e com a equipe do SIC do MEC, organizaram a estrutura física e os recursos humanos para que o SIC do Inep começasse suas atividades precisamente no dia 16 de maio de 2012, conforme previsto para a esfera federal.

Conforme relatório do gestor do Cibec e autoridade responsável pela LAI no Inep, Alex Ricardo Medeiros da Silveira entende que o avanço na transparência ativa proporcionada por essa lei merece destaque e decorre da ação do GT para o cumprimento integral das orientações do “Guia para a Criação da Seção de Acesso à Informação nos Sítios Eletrônicos dos Órgãos e Entidades Federais”, elaborado pela CGU, MPOG e SECOM da Presidência da República. No Inep, o objetivo foi publicar todos os conteúdos indicados no

Guia até 16 de maio de 2012, na barra superior do site do Inep, tarefas realizadas com êxito, ressalta o coordenador.

O GT LAI do Inep tinha por objetivo igualmente propor, em seu relatório final, o estabelecimento pela autarquia de uma Política de Atendimento ao Cidadão, na qual os diferentes canais de comunicação do Inep com a sociedade tenham seu funcionamento adequado aos dispositivos da LAI e sejam integrados a partir de um modelo institucional de gestão da informação pública, com diretrizes e fluxos de atendimento. Para tal, os gestores das diretorias do Inep foram esclarecidos pela gestão do SIC e pela autoridade de monitoramento sobre a obrigatoriedade da formalização do Termo de Classificação da Informação (TCI) para informações que, por exemplo, venham a ser classificadas como reservadas, sejam fundamentadas nos termos da Seção I do Decreto 7.724 (BRASIL, 2012).

Nesse sentido, dissemina-se a compreensão de que a transparência das informações e documentos públicos é a regra e que o sigilo é a exceção. O apoio do presidente da autarquia foi fundamental para o Inep compreender a relevância do pleno cumprimento da LAI.

Dessa forma, o Cibec – que tem sob sua responsabilidade a gestão do Arquivo, da Biblioteca e do SIC – incumbiu-se de executar ações emergenciais para o desenvolvimento da gestão Arquivística no Inep, tendo em vista as determinações da LAI. Entre essas ações emergenciais, destacam-se: 1) a aprovação pelo Arquivo Nacional do Plano de Destinação de Documentos de Arquivo, com as respectivas Listagens de Eliminação de Documentos; 2) a realização de consultoria para Avaliação Diagnóstica da Produção Documental do Inep, já concluída; e 3) a elaboração do “Plano de Classificação” e da “Tabela de Temporalidade dos documentos”. As iniciativas inovam os procedimentos de gestão documental na autarquia e permitirão, caso haja decisão da alta administração nesse sentido, a implantação do Sistema de Arquivo do Inep, conclui o gestor do Cibec.

Para viabilizar os trabalhos do GT LAI no Inep, coube ao Cibec coordenar o trabalho entre todas as diretorias, marcar reuniões, estabelecer canais de diálogo com todos servidores envolvidos, discutir coletivamente a abrangência e as implicações da nova lei, entre outras ações. Estreitou-se ainda mais o vínculo do Cibec outros canais de atendimento aos usuários externos, como o serviço “Fale Conosco” do Ministério da Educação, que possui entre suas opções algumas destinadas aos exames e avaliações realizados pelo Inep.

Atualmente, além dos e-mails institucionais do Inep, destinados às demandas de solicitação de informações e ao contato com cidadãos, há os protocolos e processos de atendimentos, com o acompanhamento pela própria Controladoria Geral da União (CGU),

inclusive. A LAI, portanto, entre outros benefícios para o órgão, trouxe para o Cibec a responsabilidade de gerir o Serviço de Informação ao Cidadão. Além disso, já é possível vislumbrar efeitos positivos para o órgão como um todo, afirma o gestor do Cibec.

Servidores da DTDIE e do Cibec dialogaram no sentido de construir sistemas tecnológicos de tramitação das solicitações de informações. Essa ação foi importante porque possibilitou o acompanhamento dos prazos legais internamente. Além disso, o coordenador do Cibec relata que no GT de implantação da LAI houve um diálogo frutífero com representantes de todos os setores do Inep, o que promoveu o envolvimento de servidores e colaboradores do órgão. A partir desse sistema de tramitação eletrônica interno do Inep, conhecido como “Inep Demandas”, os servidores responsáveis pelo SIC do Inep elaboraram o documento Rotinas Diárias do SIC. Documento que define todos os fluxos de entrada, acompanhamento e encerramento de pedidos de informação, bem como as responsabilidades dos integrantes da equipe de trabalho, permitindo assim o aprimoramento do gerenciamento dos pedidos, com a padronização de procedimentos e prazos. De modo geral, o fluxo prevê que os recursos de primeira instância são encaminhados ao dirigente, em nível hierárquico de diretoria ou equivalente, da unidade responsável pela resposta proferida para o pedido de informação. Já os recursos de segunda instância são sempre encaminhados ao presidente da autarquia.

Conforme relata o coordenador do Cibec, a efetivação de uma rede de servidores responsáveis pelo recebimento dos pedidos, tramitados pelo SIC do Inep em cada unidade da autarquia, parece ser a prática que merece destaque na gestão da LAI pelo Inep. Houve também o entendimento de que a gestão da informação da autarquia deve ser coordenada pelo Centro de Informação do Inep.

Quando a LAI entrou em vigor, o e-SIC possibilitou que as pessoas, independente da nacionalidade, local de residência, solicitassem informações via internet, a partir de um cadastro nesse sistema. Por meio do e-SIC, a Administração pode gerar dados gerais sobre o acesso às informações e, dessa forma, balizar as ações dos órgãos. Esses indicadores refletem apenas os atendimentos por meio do e-SIC, via internet. Uma das grandes vantagens do e-SIC se relaciona à possibilidade de gerar relatórios estatísticos a respeito das solicitações de informações. Pode-se igualmente, por meio do protocolo eletrônico gerado no e-SIC, recuperar e imprimir arquivos com as solicitações.

No Cibec, os protocolos eletrônicos geram demandas internas que, após analisadas pelo Cibec, depois são encaminhadas à respectiva diretoria, quando o Cibec não dispuser da resposta imediata. De toda forma, a partir do perfil de administrador que os servidores do

Cibec dispõem na página da CGU na internet, pode-se facilmente gerar relatórios de acompanhamento de todas as solicitações, selecionando-as conforme a necessidade, ou seja, é possível visualizar o número de solicitações em atendimento, em atraso, prorrogadas ou em recurso. Esse conjunto de ações pode permitir, portanto, a construção de uma inteligência institucional abrangente e interligada de todo o processo de gestão das informações e dos conhecimentos educacionais no Inep. Uma das fontes para a construção dessa gestão de informações e conhecimentos educacionais, hoje, advém do e-SIC e está disponível na internet, conforme mostra a Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Serviço Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC)



Fonte: www.sistemadeinformacao.gov.br/sistema/. Acesso 09/06/2013

A CGU, no primeiro balanço sobre a vigência da LAI, apresentou algumas análises sobre o período de 16 de maio de 2012 a 31 de dezembro de 2012. Em relação ao perfil dos solicitantes, do total de 55.215 solicitantes no referido período, a maior parte são pessoas físicas, 33.854⁵ e representam 95% do total de pedidos abertos no sistema e-SIC. No entanto, é interessante notar que pessoas jurídicas têm recorrido à LAI para solicitar informações ao poder público. No período analisado, 1.715 pessoas jurídicas fizeram pedidos (5%).

Com relação à escolaridade dos solicitantes, a maioria tem, pelo menos, formação superior. Dos 25.701 solicitantes que identificaram sua formação, 15.696 têm ensino superior completo e 2.229 têm mestrado e/ou doutorado. Com base nesses dados sobre o

⁵ O mapeamento do perfil teve como base o número de solicitantes e não a quantidade de pedidos, pois existem pessoas que fazem vários pedidos de acesso à informação.

perfil dos solicitantes, o setor público agora possui instrumentos para, por meio dos dados do e-SIC, constituir inclusive equipes de gestão da informação e gestão do conhecimento no órgãos e analisar detidamente esses dados e propor à alta administração sugestões para aprimorar o atendimento aos usuários.

Por sua vez, torna-se relevante possível refletir, conforme as Tabelas 1 e 2, a seguir, sobre a demanda social por informações via internet. A Tabela 1 destaca o Inep entre os 15 órgãos mais demandados no Poder Executivo Federal até 20 de maio de 2013, ou seja, praticamente no primeiro ano de vigência e aplicação da LAI.

Tabela 1 – 15 órgãos mais demandados no Poder Executivo Federal até 20/05/2013

Órgãos Federais	Pedidos
Susep – Superintendência de Seguros Privados	8569
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social	7681
Bacen – Banco Central do Brasil	3488
CEF – Caixa Econômica Federal	2884
MF – Ministério da Fazenda	2530
MEC – Ministério da Educação	2315
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego	2133
MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	1989
MS – Ministério da Saúde	1941
BB – Banco do Brasil S.A.	1882
Ibama – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis	1855
ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	1648
CGU – Controladoria Geral da União	1611
Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações	1605
Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira	1550

Fonte: e-SIC, Controladoria Geral da União (2013; grifo nosso).

*Esta tabela não inclui a Petrobrás, uma vez que a entidade começou a utilizar efetivamente o e-SIC no dia 1º de Março de 2013.

Conforme a Tabela 2, a seguir, podemos observar que o tempo médio de resposta do Inep é de 7,29 dias, o que se configura como bom resultado, considerando que a LAI prevê até 20 dias para encaminhar a resposta quando a informação não estiver disponível imediatamente. Além do prazo de 20 dias, a LAI prevê a possibilidade de prorrogação por mais 10 dias, conforme a complexidade de elaboração da resposta ao cidadão.

Tabela 2 – 15 órgãos mais demandados no Poder Executivo Federal até 20/05/2013

Órgãos Federais	Tempo de resposta (em dias)
Susep – Superintendência de Seguros Privados	0.50
Bacen – Banco Central do Brasil	2.50
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social	4.92
Ibama – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis	6.12
Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira	7.29
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego	8.08
CEF – Caixa Econômica Federal	8.79
Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel	9.12
BB – Banco do Brasil S.A.	10.92
CGU – Controladoria Geral da União	15.92
MS – Ministério da Saúde	16.33
MF – Ministério da Fazenda	18.21
MEC – Ministério da Educação	23.54
MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	23.96
ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	24.96

Fonte: e-SIC, Controladoria Geral da União (2013) – Grifo Nosso.

*Esta tabela não inclui a Petrobrás, uma vez que a entidade começou a utilizar efetivamente o e-SIC no dia 1º de Março de 2013.

Em relação à ocupação dos demandantes dentre os 19.448 demandantes que identificaram sua atividade laborativa, os grupos mais significativos de solicitantes são de empregados do setor privado, servidores públicos federais e estudantes. Sobre a origem territorial das demandas por informações, os pedidos de acesso à informação não se originaram exclusivamente do território brasileiro. Mais de 400 pedidos vieram de outros países.

Integrar a equipe do Serviço de Informação do Cidadão levou-me, por exemplo, à constatação de que há solicitações de informações dirigidas ao Inep que já possuíam respostas no próprio portal do instituto na internet. Nesse sentido, por meio de interlocuções entre a coordenação do Cibec e a presidência do instituto, a gestão do Inep promoveu a reconfiguração de certas informações na aba reservada ao Serviço de Informação do Cidadão no portal do Inep na internet. Entendo que essa ação de gestão representa uma evidência de diálogo do Inep com as necessidades dos usuários externos ao Inep. Nesse sentido, a gestão do Cibec informou que se pode considerar como baixo percentual de recursos às respostas enviadas pelo Inep, ou seja, 5% do total de 1.379 solicitações de informações, respondidas

pelo Inep de 16 de maio de 2012 até 8 de maio de 2013, ou seja, 2% menos do que a média na esfera federal para o mesmo período (CGU, 2013a).

Estes levantamentos estatísticos trazem para toda gestão pública uma nova visão a respeito das informações produzidas e disponíveis nos órgãos públicos. Nesse sentido, no Inep, constato que procedimentos internos tiveram que ser reorganizados, fluxos de tramitação da informação passaram por uma nova formulação, equipes de Tecnologia da Informação do Inep criaram mecanismos eletrônicos internos para a tramitação das demandas dos cidadãos e o que é principal: todas as diretorias do órgão designaram representantes para discutir, implementar e acompanhar o SIC.

O tratamento das demandas de solicitações de informações que chegam ao Cibec – tanto a respeito de informações educacionais que o Inep recebe e preserva ou daquelas que o órgão produz – tem passado por uma notável mudança em função da LAI, pois o SIC padroniza e estipula as regras da gestão da informação para todos os órgãos públicos federais. Por exemplo, quando não dispuserem da informação imediata, os órgãos têm até 20 dias para prestarem as informações solicitadas pelos cidadãos.

Nesse sentido, o Inep teve que reavaliar e reorganizar seus organogramas destinados ao fluxo e tramitação da informação, adequar suas páginas eletrônicas na internet, implantar um balcão de atendimento presencial, entre outras ações. Tudo isso para fazer cumprir a LAI e assegurar às pessoas, além de registrar sua solicitação de informação, por meio do atendimento presencial no balcão do SIC do Inep, protocolar a própria solicitação no e-SIC a partir de um simples cadastro na página da Controladoria Geral da União (CGU). O e-SIC gera um protocolo eletrônico que permite direcionar e acompanhar a solicitação de informação sob o amparo da LAI. Destaca-se sempre que, para implantar efetivamente a LAI no Inep, a gestão do instituto e do Cibec abraçaram o desafio com as contribuições de representantes de servidores de todas as diretorias.

A LAI, portanto, abriu as condições favoráveis para o órgão como um todo refletir sobre a gestão da informação educacional que ele mesmo produz, recebe, preserva e divulga. Para órgãos como o Inep, que já vinham gerindo e prestando informações educacionais, a LAI e seu respectivo decreto de regulamentação inovam ao trazer os parâmetros legais e as formas de acesso às informações. Uma vez que uma avaliação acadêmica da gestão da informação educacional sob a responsabilidade do Cibec ainda não foi desenvolvida, este trabalho se insere neste contexto inovador dentro da própria instituição com vistas a contribuir para o aprimoramento da gestão da informação já em andamento. O papel que o Cibec vem

desempenhando junto a todas as diretorias e gabinete do Inep sinaliza um interlocutor comum junto às diretorias do Inep.

1.5 Desafios: reconhecer e abordar

Estudos de caso voltados para a Administração Pública adquirem maior significado se o apontamento dos desafios convergir para a indicação de contribuições às práticas de gestão, o que, em última análise, significa contribuir na qualidade dos serviços públicos aos cidadãos. Para que as contribuições se fundamentem solidamente, torna-se imprescindível abordá-las à luz de pressupostos metodológicos, éticos e teóricos bem definidos.

Conforme descrito e analisado nos quatro tópicos anteriores, podemos reconhecer desafios que permeiam, inclusive, a história do Inep em diferentes períodos e contextos político-econômicos do Brasil. Embora, oportunamente, haja a possibilidade de abrir discussões mais detalhadas acerca de outros focos, por hora, em relação ao proposto como escopo da pesquisa, podemos destacar sinteticamente quatro desafios, relacionados entre si, e apresentados a seguir conforme a ordem dos tópicos desta seção do trabalho:

- a) Assegurar de forma legal e efetiva as competências e campos de atuação do centro de informação e biblioteca em educação do Inep;
- b) Refletir sobre a gestão da informação e a gestão do conhecimento no Cibec de forma integrada com o Inep;
- c) Promover ações de gestão do conhecimento educacional próximo aos interlocutores educacionais da educação básica ao ensino superior; e
- d) Assegurar uma continuidade mínima para as ações de gestão da informação e da gestão do conhecimento no Inep.

a) Assegurar de forma legal e efetiva as competências e campos de atuação do centro de informação e biblioteca em educação do Inep.

Haja vista a necessidade de reestruturação do Inep como um todo, trata-se, na verdade, de desafios, conforme já dialogado pela gestão e pelos servidores, que dizem respeito a outras diretorias e suas coordenações.

O percurso histórico traçado evidencia que, apesar de haver uma proposta educacional clara de atuação para o Inep, desde a sua criação legal em 1937, a intermitências dos projetos educacionais no Brasil acarretam sérios prejuízos para o início, desenvolvimento e colheita dos frutos das políticas públicas.

Contudo, frequentes lacunas nas políticas educacionais ou a ausência de políticas provocam efeitos deletérios para gerações inteiras de estudantes, professores e pesquisadores. No Inep, já existe a possibilidade de superação do desafio destacado. Conforme já exposto, pela primeira vez na história do Inep pode haver uma reestruturação que é fruto, aliás, de uma ampla compreensão da alta administração aliada aos diálogos já travados com a participação de todos servidores. Por enquanto, de concreto, além de dois concursos efetivamente realizados, há a nova sede do Inep com vistas à integração de toda a estrutura diretiva do instituto.

b) Promover reflexões e ações de gestão da informação e a gestão do conhecimento.

A gestão atual do Inep e a do Cibec já estão envidando ações conjuntas em prol de uma gestão da informação e gestão do conhecimento no instituto como um todo. Como visto no tópico 1.2, a solicitação à DTDIE para criação de um repositório virtual para as obras do acervo do Cibec representa um importante passo para a irradiação de conhecimentos educacionais junto à sociedade. Contudo, conforme mostra o tópico 1.1, há o risco de excelentes ações de gestão se perder devido às intermitências e lacunas evidenciadas pelo panorama histórico do Inep. Nesse sentido, a criação, o desenvolvimento e a operação de um repositório digital serão mais efetivos com a devida reflexão sobre a gestão da informação e a gestão do conhecimento no Inep.

c) Promover ações de gestão do conhecimento educacional próximo aos interlocutores educacionais, principalmente, da educação básica.

Essa ação não pode prescindir hoje de uma boa gestão tecnológica com vistas à produção de um repositório digital. Em relação ao desafio deste tópico, o ponto central é que a gestão das informações e a gestão dos conhecimentos educacionais no Inep necessitam se revestir de caráter perene o suficiente para possibilitar às gerações colherem frutos e atualizável o bastante para permitir ajustes pontuais em face de novas demandas.

d) Assegurar uma continuidade mínima para as ações de gestão da informação e da gestão do conhecimento no Inep.

O percurso histórico traçado evidencia que, apesar de haver uma proposta educacional clara de atuação para o Inep, desde a sua criação legal em 1937, as intermitências dos projetos educacionais no Brasil podem significar não só prejuízos com relação às verbas públicas, conforme, inclusive, já destacara Saavedra (1988). Este desafio possui implicações para o Inep e, evidentemente, para o Cibec em relação ao resgate do seu papel histórico e às novas demandas sociais por informações e conhecimentos educacionais. Na atualidade, a LAI, com base em parâmetros legais, cria um foco relevante de discussões para as instituições brasileiras como o Inep refletirem sobre a gestão da informação e gestão do conhecimento.

Sem abarcar, evidentemente, toda a complexidade de ações de gestão de todas as diretorias e coordenações do Inep, esses quatro desafios, traçados por meio dessa ótica e modelo de análise, precisam ser compreendidos à luz de referenciais teóricos em comparação com outras evidências para ousarmos o próximo passo: dialogar sobre as perspectivas. Portanto, na segunda seção do trabalho, logo a seguir, as abordagens buscam justamente subsidiar as discussões propositivas posteriores.

2 ABORDAGENS

Tendo em vista os “Desafios” que acabamos de destacar, esta seção, “Abordagens”, tem por objetivo compreender, de forma mais aprofundada, a gestão da informação e a gestão do conhecimento para subsidiar as discussões propositivas da última seção, “Perspectivas”. Inicialmente, apresento a metodologia e os pressupostos éticos considerados para o desenvolvimento desta pesquisa, bem como o registro e a divulgação dos resultados. No tópico reservado aos referenciais teóricos, contextualizo e discuto as bases teóricas que subsidiaram a construção e articulação das três seções do trabalho. Apresento, em seguida, uma reflexão sobre os conceitos e os termos relacionados à gestão da informação e à gestão do conhecimento. No próximo tópico, apresento e discuto dados de pesquisa e analiso as entrevistas a gestores do Inep. Finalmente, no último tópico desta seção, articulo as análises e as abordagens desenvolvidas até então às “Perspectivas” da gestão da informação e da gestão do conhecimento no Inep.

2.1 Marco metodológico: caminhos de pesquisa

Para o desenvolvimento da pesquisa e a apresentação deste trabalho, adotei a metodologia do estudo de caso (YIN, 2010). Tido como metodologia apropriada para buscar estudar um fenômeno em sua complexidade e realidade, o estudo de caso mostrou-se eficaz para abarcar a abrangência, as nuances e as particularidades da gestão da informação e gestão do conhecimento no Inep.

As abordagens qualitativas e quantitativas do trabalho, segundo Creswell (2010), Flick (2004), Gibbs (2009) e Yin (1982, 2010), subsidiaram os procedimentos metodológicos de coleta e análise das evidências. Associada às técnicas analíticas desenvolvidas por Miles e Huberman (1984) e voltadas para a compreensão de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, articulei a observação participante aos documentos, registros em arquivo, entrevistas, conforme Yin (2010).

Rothen (2005), nos estudos históricos sobre o Inep, evidencia duas metodologias de análise: as que se baseiam na perspectiva interna e as que se balizam pela ótica externa.

Rothen entende que os autores que utilizam critérios internos são Britto (1984), Gandini (1995) e Saavedra (1988); e os que utilizam critérios externos são Alvarenga (2000), Castro (1984), Rosas (1984), Saviani (1984) e Sguissardi e Silva Jr. (1998). Para a contextualização histórica do Inep, a análise deste trabalho buscou privilegiar a metodologia interna de análise. A descrição analítica dos percursos históricos do Inep não utilizou a periodização das gestões do instituto com o objetivo de focalizar os aspectos mais diretamente relacionados à gestão da informação e à gestão do conhecimento no Inep.

A descrição analítica, portanto, apresentada na seção “Desafios”, apoia-se nas pesquisas desenvolvidas por Correia (2009), Cunha (1991), Jardim (2008; 2013), Saviani (2012), Rothen (2005), Saavedra (1998) e Xavier (1999). Inicialmente, a pesquisa documental ofereceu indicações relevantes para confrontar informações imprecisas ou contraditórias. A análise dos documentos legais se mostrou imprescindível para situar o instituto em sua trajetória histórica e serviu também para triangular as informações obtidas por meio das entrevistas e da observação participante. As evidências da pesquisa documental se baseiam nas informações disponíveis no portal eletrônico do Inep e de outras instituições na internet⁶, em documentos legais, no manual do Cibec 2006, nos documentos de gestão do órgão. Os registros de arquivo, segundo Yin (2010, p. 132), “arquivos de uso público”, como do Censo da Educação Básica, disponível no Portal do Inep, ampliaram ou confirmaram a visão sobre a coleta das evidências.

Além dessas fontes, por meio do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC, solicitei acesso a documentos de outros órgãos com o objetivo de comparar com as informações disponíveis no Inep. O SIC, por meio da internet, ao gerar um protocolo eletrônico na página da CGU, permite verificar a solicitação da informação e a respectiva resposta. Diante de algumas dúvidas e necessidade de maiores esclarecimentos, o SIC se mostrou uma ferramenta ágil e confiável de acesso às informações de órgãos públicos localizados em Brasília e em outras unidades da federação. Realizei o levantamento de dados quantitativos a respeito do número de usuários da biblioteca de outubro de 2012 a março de 2013. Esses dados quantitativos provieram do levantamento estatístico mensal realizado pelo balcão de atendimento ao usuário na biblioteca do Inep.

⁶ Depois de realizar consultas às evidências de pesquisa coletadas no portal eletrônico do Inep em outros sites, salvei as telas consultadas em um documento Word por meio do recurso *print screen*. Esse procedimento assegurou o registro dessa base de dados para facilitar a recuperação posterior, independentemente da informação ter sido alterada, retirada ou atualizada na internet.

Por se tratar de um estudo de caso em que o pesquisador está inserido no contexto de pesquisa, associei à observação participante as notas de campo que, conforme Gibbs (2009), são anotações contemporâneas realizadas no ambiente da pesquisa. Esse procedimento metodológico se mostrou eficaz no registro das oportunidades de interação espontâneas surgidas no contexto de atuação profissional. Além disso, ao retomar as notas de campo, encontrei referências e palavras-chave sempre à mão para refletir acerca das evidências colhidas.

Para a etapa final do planejamento metodológico, a validação interna, conforme Yin (2010), implicou a apresentação dos desafios evidenciados pela descrição analítica, em duas etapas: aos pares de trabalho no Cibec e aos pares do Inep. A primeira etapa, conforme consta do convite no Apêndice 2, prevista para 17 de maio de 2013, ocorreu efetivamente nessa data na sala de reuniões do Cibec. A segunda data, prevista para 28 de junho, com o objetivo de apresentar os resultados da pesquisa com a análise das entrevistas e delineamento da terceira seção, “Perspectivas”, só foi possível ocorrer em primeiro de agosto de 2013 devido ao processo de mudança do Cibec e demais unidades para a nova sede.

A adoção desses procedimentos metodológicos se configura como relevante por duas razões: i) para controlar o viés do pesquisador; ii) o estudo de caso pode ser “um recurso de comunicação significativo”, segundo Yin (2010, p. 198). Com base, portanto, nas evidências colhidas e analisadas – entrevistas, documentos, notas de campo, relatórios –, avalio que a adoção desse percurso metodológico, com base nesses autores, ofereceu parâmetros de confiabilidade e validade para o desenvolvimento da pesquisa e o posterior registro.

2.2 Pressupostos éticos

Os trabalhos de Gibbs (2009), Creswell (2010) e Flick (2009) ofereceram os pressupostos éticos para o trabalho como um todo, desde a tomada de notas de campo, a condução da observação participante, o preparo e a condução e registro das entrevistas até a divulgação dos resultados.

A realização das entrevistas ocorreu com o objetivo de compreender de forma mais ampla as evidências coletadas para a descrição do estudo de caso. Dessa forma, submeti, previamente, um roteiro básico da entrevista na expectativa de ter a oportunidade de formular

outras questões conversacionais (YIN, 2010) desde que a questão surgida no momento da interação mantivesse correlação com o tema enviado no roteiro prévio e não pudesse representar uma surpresa para o entrevistado. Com o roteiro, enviei o Termo de Consentimento (Apêndice 1). A esse respeito, Gibbs (2009) afirma que o princípio de consentimento totalmente informado significa que os participantes de pesquisas devem saber exatamente o que está em foco. Creswell (2010), por sua vez, destaca que a ideia básica da pesquisa de ação/participatória é que o investigador coloque à margem ou incapacite ainda mais os participantes do estudo.

Nesse sentido, torna-se necessário estabelecer e manter uma relação de confiança entre o pesquisador e os participantes da pesquisa. Por sua vez, Gibbs (2009) afirma que a pesquisa participativa deve se orientar no sentido de beneficiar os participantes da pesquisa ou, quem sabe, até a sociedade. Para este trabalho, o entendimento é que seus resultados poderão beneficiar o Inep como um todo e, por conseguinte, a sociedade.

As observações de Flick (2009) acerca da relação entre ética e qualidade na pesquisa qualitativa nortearam igualmente o desenvolvimento e consecução deste trabalho. Segundo esse autor, podemos compreender essa relação sob três premissas ou pontos de vista.

Em relação à primeira premissa ética, conforme Flick (2009), a qualidade é considerada como condição para a pesquisa eticamente sólida. Ou seja, a preocupação com a qualidade da pesquisa consiste em uma questão ética, pois devemos considerar que, após a publicação, outras pessoas terão acesso ao trabalho. Daí resulta a importância de se refletir sobre como garantir a qualidade da pesquisa. Entendo que essa premissa revela o grau de comprometimento do pesquisador e também o entendimento de que o trabalho acadêmico possibilitará a outros autores dialogar com os resultados da pesquisa realizada.

Sobre a segunda premissa, Flick (2009) destaca também a importância de proteger os dados e respeitar perspectivas e privacidades. Tendo em vista essa premissa, adotei o anonimato para a transcrição dos trechos das entrevistas, inclusive com o objetivo de promover, após a conclusão da pesquisa, uma reflexão mais abrangente com os interlocutores do trabalho no Inep.

O último ponto de vista implica que fazer pesquisa segundo padrões de qualidade pode afetar questões éticas. Flick (2009) exemplifica que, se o pesquisador fizer com que alguém relate toda a história de sua vida, isso pode ser importante de um ponto de vista metodológico para, por exemplo, entender como uma determinada doença se torna parte dessa vida e como

as pessoas lidam com essa doença. Contudo, o autor coloca em questão se a adoção de tal postura não prejudicaria o entrevistado de alguma forma.

Em síntese, com base nesses pressupostos éticos, conduzi a pesquisa durante as fases de coleta das evidências, de registro e divulgação do trabalho. Esses pressupostos representam as regras gerais aplicadas para a consecução deste trabalho. Dessa forma, apesar das questões éticas receberem múltiplos olhares dentro da própria academia, toda pesquisa participativa, no mínimo, deve refletir sempre um diálogo franco e de confiança entre o pesquisador e os participantes.

2.3 Referenciais teóricos

2.3.1 Contextualização Teórica

Das tabuletas de argila, de 3.500 a.C, com os primeiros registros de escrita, aos *tablets* com acesso à internet, no século XXI, o ser humano cria e recria tecnologias e suportes para comunicar, mediar, registrar, documentar, recuperar e difundir informações e conhecimentos. Com a internet, mais do que inovações tecnológicas, criamos formas de mediar as próprias relações humanas e as destas com o mundo, em um crescente de semioses e de gêneros textuais, orais, escritos, híbridos e multimodais. Nesse sentido, Berners-Lee (1999, p. 133) citado por Crystal (2001) afirma: “a internet é mais uma criação social do que tecnológica”. Nesse contexto, cabe questionar: a gestão da informação e a gestão do conhecimento se baseiam mais na perspectiva social ou tecnológica?

Para refletirmos sobre essa questão, torna-se preciso considerar justamente o papel e a natureza da comunicação humana, doravante mediação, conforme Thompson (2004), nas organizações. Para a abordagem proposta neste trabalho, isso implica discutir algumas de suas formas semióticas, entre elas, o papel dos gêneros textuais, escritos e orais, bem como as possibilidades de mediação das interações.

Na revisão de literatura e na pesquisa documental sobre gestão da informação e gestão do conhecimento, tenho registrado evidências, em textos nacionais e internacionais, de um *logos* discursivo legitimador voltado para a focalização, muitas vezes quase que exclusiva, das tecnologias para mediar as interações e comunicações humanas. Evidentemente, não questiono a crescente relevância da tecnologia, sobretudo das novas tecnologias da

informação e comunicação, para encurtar distâncias físicas e promover a democratização e o acesso às informações e conhecimentos.

As inovações tecnológicas, como as criadas há 3.500 anos desde o surgimento da escrita, sempre ocorreram e parecem continuar a pleno vapor. Contudo, numa referência aos trabalhos de Weick (1979; 1987), as pesquisadoras Yates e Orlikowski (1992, p. 299) afirmam que “mudanças como essas não são sem precedentes, pois, ao longo da história, o papel e a natureza das comunicações sempre envolvem os atores e as instituições”.

Conforme observa Gaur (1992), os estudos em geral com referências à tecnologia da escrita acabam por estabelecer uma hierarquia entre as tecnologias da escrita e a oralidade na interação face a face. É verdade que a invenção da escrita trouxe pouco a pouco novas formas de prestígio na mediação das interações humanas. Contudo, antes da tecnologia da escrita, a preservação da memória de um povo era, segundo observa Gaur (1992), um dos relevantes papéis da oralidade na interação face a face. Por sua vez, Thompson (2004) destaca que, na modernidade, existe uma tendência das pessoas a buscarem informações e conteúdos simbólicos em outras fontes e de outras formas do que com as pessoas com quem interagem diretamente no dia a dia.

Empiricamente, essa interação ocorre por meio da circulação de gêneros textuais que, necessariamente, dependem das interações sociais. Yates e Orlikowski (1992), nesse sentido, destacam após exaustiva pesquisa que os gêneros textuais moldam e são moldados pelas ações comunicativas dos indivíduos. Portanto, vale lembrar que, para atingirmos determinados propósitos, operamos no mundo e com o mundo por meio dos gêneros textuais que são formas relativamente estáveis de circulação social Marcuschi (2002; 2010). Nesse sentido, Bakhtin (2000, p. 279) observa que todas as esferas da atividade humana, por mais variadas que sejam, estão sempre relacionadas com a utilização da língua.

Portanto, recorro a Thompson (2004) para situar o entendimento de que o surgimento histórico da interação mediada e da quase interação mediada, conforme se explicita a seguir, não se deu em detrimento da interação face a face. Nesse sentido, entendo as novas tecnologias e as formas de mediação das interações humanas como uma ação recíproca contínua em busca de um reequilíbrio de suas possibilidades de mediação. Para clareza e maior precisão das discussões, o hibridismo e a coexistência das três formas de interação humana, conforme Thompson (2004), podem se organizar da seguinte forma:

i) Mediação face a face – Dialógica. Realizada em contexto de co-presença com sistema referencial espaço-temporal comum e com multiplicidade de deixas

simbólicas. Orienta-se para interlocutores específicos. Interlocução face a face em co-presença, reunião de trabalho em co-presença, solicitação de informação diretamente no balcão de atendimento físico do SIC, discussão de uma proposta de emenda à constituição, mesa de negociação salarial etc.

ii) Interação mediada – Dialógica. Realizada em separação dos contextos e disponibilidade estendida no tempo e no espaço e com limitação das possibilidades de deixas simbólicas. Orienta-se para outros específicos. Por exemplo, carta, bilhete, e-mail, “e-SIC”, requerimento, chat, vídeo conferência etc.

iii) Quase interação mediada – Monológica. Realizada com separação dos contextos e disponibilidade estendida no tempo e no espaço, contudo, com limitação das possibilidades de deixas simbólicas. Orienta-se para um número indefinido de receptores potenciais e o fluxo da informação e predominantemente de sentido único. Por exemplo, programas de televisão, carta de leitor dirigida ao jornal para publicação e repercussão a número indefinido de potenciais leitores. (THOMPSON, 2004, p. 78-81 com acréscimo de exemplos).

Viver sob a possibilidade de uma vida permeada por interações mediadas e quase mediadas se torna evidente na atualidade, conforme Thompson (2004). Contudo, entendo que essa possibilidade começou bem antes das tabuletas de argila com registros da escrita cuneiforme. Em um exercício de imaginação livre, projeto uma imagem mental para além das pinturas e das gravuras rupestres há cerca de 40 mil anos. Pegadas e traços registrados na areia e no barro, as silhuetas marcadas com o carvão das primeiras fogueiras podem ter contribuído para a ação de desenvolver formas de registro escrito e, já a partir daí, criar formas de mediação da interação para além da face a face. Entre todas as possibilidades, imagino nesse exercício livre um membro do núcleo familiar que, antes de sair para caçar alimentos, mostra à pequena criança a sua arte rupestre como forma de, mesmo ausente, comunicar acerca da razão ou objetivos relacionados à sua ausência. Essa criança, possivelmente, apropriou-se dessa arte e com ela estabeleceu suas próprias semioses com o mundo e com seu próprio núcleo familiar. Com efeito, posteriormente, o desenvolvimento das artes e dos registros escritos alcançou a sensibilidade do poeta Horácio, em suas Odes, para com elas refletir que a sua arte, a sua poesia proporciona sua cota de imortalidade.

Com base em Gaur (1992), podemos observar que a invenção e o desenvolvimento das formas de registro escrito, nas diversas culturas, associam-se ao desenvolvimento de tecnologias a do pergaminho, do papiro, do papel, da imprensa, da máquina de escrever, do gramofone, do telefone, do fax, do computador, da internet. Torna-se, portanto, difícil desvincular novas formas de interação humana sem a tecnologia correspondente em seu respectivo contexto de cultura. Nesse sentido, penso que o surgimento e o desenvolvimento da escrita se deram numa relação recíproca com o anseio humano em buscar formas de mediação ontológicas e epistemológicas.

A criação, a constituição e a apropriação dos gêneros textuais e dos diferentes suportes para a escrita relacionam-se, nesse sentido, às formas de desenvolvimento tecnológico às de mediação linguística que, conforme Halliday e Hasan (1989), atrelam-se aos seus respectivos contextos de cultura e de significado. Por exemplo, Gutiérrez (2008) afirma que, na antiguidade, o acesso a bibliotecas se destinava somente a um pequeno grupo de pessoas e que o modelo fechado de acesso, introduzido pela realeza, pela nobreza e pelos proprietários das bibliotecas, durou até o século XV. Por sua vez, Benedict Anderson (1989) destaca que, a partir do século XV, a invenção de Gutenberg favoreceu o surgimento de um mercado editorial e a legitimação de novos discursos de poder. Daí, observamos um crescimento de novos gêneros textuais e de novas formas de mediação, inclusive promovendo um hibridismo entre a oralidade e a escrita, como se verifica no excerto a seguir:

de fato, muitos livros nos séculos XVI e XVII foram escritos para serem lidos em voz alta: eles eram destinados não só aos olhos, como também aos ouvidos; eram produzidos com o objetivo de serem descobertos em contextos de interação face a face. (THOMPSON, 2004, p. 82).

Já no final do século XIX e começo do XX, o surgimento dos “memorandos” como gênero textual⁷, nos Estados Unidos, conforme Yates e Orlikowski (1992, p. 311), propiciaram “a emergência de uma nova e reconhecida ideologia para a Administração: a necessidade definida administrativamente de documentar as interações internas no papel”. Entendo que a fixidez observada nos modos e nos registros de interação semióticas a partir da invenção de Gutenberg ocupou, quase de forma onipresente, vários espaços até meados do século XX.

Nas instituições, a interação mediada por meio da tecnologia do papel receberá o primeiro golpe em 1960. Ewa Jonsson (1997) lembra que foi o Pentágono dos Estados Unidos que uniu, pela primeira vez, computadores situados em regiões geográficas distantes com base em soluções tecnológicas desenvolvidas pelo *Arpanet*, *Advanced Research Projects Agency Network*. O *Apanet* serviu de fonte de inspiração para a *World Wide Web*, esta criada por Berners-Lee em 1989.

⁷ Pode-se entender gênero textual, conforme a filiação teórica utilizada, sob diversas perspectivas. De modo geral, essas filiações partem da acepção sócio-histórica e dialógica segundo Bakhtin (2000). Neste trabalho, consideramos gênero textual consoante a ótica voltada para o seu funcionamento sócio-histórico e sua respectiva relação com o poder. De forma breve, segundo Yates, Orlikowski e Okamura (1999), podemos identificar os gêneros textuais por seu propósito socialmente reconhecido e pelas características compartilhadas da forma que, por sua vez, molda a ação comunicativa dos indivíduos e por esta é moldada.

Obviamente, a escrita com registro em papel físico ainda se faz presente em vários contextos, como nos ritos formais jurídicos, executivos e legislativos, bem como nos contratos comerciais. Contudo, a fixidez da língua passa a relativizar-se sobremaneira no último quarto do século XX. As comunicações eletrônicas não implicam a abolição do uso do papel; porém, agilizaram sobremaneira algumas ações no executivo federal. Uma equipe do Cibec, por exemplo, na manhã de 31 de maio de 2013, recebeu uma solicitação de dados estatísticos da educação de 1973, de um usuário localizado fora de Brasília; e, com base nas comunicações realizadas por e-mail, antes do almoço, a equipe já havia organizado as informações, contextualizado, digitalizado e enviado por meio de uma solução tecnológica chamada *File Transfer Protocol (FTP)* que serve para transmitir conteúdos eletrônicos mais pesados.

Esse é apenas um exemplo da evolução dos meios de comunicação e transferência de informação. As novas tecnologias da informação e comunicação, como se observa, trouxeram influências significativas para a diversificação das formas de mediação, sobretudo, na atualidade, interação mediada e quase interação mediada. A eliminação de barreiras físicas é uma delas, porém, não a única consequência. A multiplicidade, fluidez e hibridismos dos gêneros textuais digitais no último quarto do século XX também servem como evidência de uma modernidade líquida e de uma sociedade da obsolescência, conforme Bauman (1998).

Na contemporaneidade, a fruição de informações e conhecimentos deixa de se restringir à interação face a face e passa a ser realizada e recuperada igualmente de forma assíncrona, como mote, aliás, para o desenvolvimento de novos e diversos gêneros textuais relacionados à interação mediada e quase interação mediada. Castells (1996; 1997; 1998) e Drucker (2004), entre outros, discorrem a respeito da sociedade da informação/conhecimento como uma forma de chamar a atenção para o elevado grau do volume e da velocidade de produção, disseminação e consumo de informações e conhecimentos. Destacamos, contudo, a necessidade de se pensar nas consequências, imediatas e futuras, do paradigma já posto, dado e pouco questionado sobre “sociedade da informação/conhecimento”. Esse paradigma, diante da própria história da humanidade, representa, a meu ver, uma afirmação que não faz jus a essa história e tampouco aos já concretizados e potenciais benefícios da era da internet. Nesse sentido, numa referência à sociedade da informação, Eriksen (2001, apud BAUMAN, 2007, p. 57), afirma que:

Em vez de um conhecimento organizado em fileiras ordenadas, a sociedade de informação oferece cascatas de signos descontextualizados conectados uns aos

outros de maneira mais ou menos aleatória. [...] Apresentado de outra maneira, quando volumes crescentes de informação são distribuídos a uma velocidade cada vez maior, torna-se mais difícil criar narrativas, ordens, seqüências de desenvolvimento. Os fragmentos ameaçam se tornar hegemônicos. Isso tem conseqüências sobre as formas como nos relacionamos com o conhecimento, o trabalho e o estilo de vida em um sentido amplo.

Bauman (2007) resgata, portanto, o conceito “atitude *blasé*” de George Simmel (1903) para destacar a relação desse comportamento com a própria vida e a tudo que ela continha naquela época e ainda hoje. O conceito de “atitude blasé” – observada, conforme Simmel (apud BAUMAN, 2007), no começo do século passado consiste:

no entorpecimento do poder de diferenciação. Isso não significa que os objetos não sejam percebidos, como no caso da estupidez, mas sim que os valores significativos e diferenciais das coisas, e portanto as próprias coisas, **são vivenciados como imateriais**. Eles se mostram à pessoa *blasé* num tom uniformemente cinza e monótono; nenhum objeto tem preferência sobre qualquer outro. (BAUMAN, 2007, p. 65; grifo nosso).

Ao encontro dessa perspectiva, há na atualidade discursos que podem servir inclusive para reforçar a “impossibilidade” de se estabelecer preferências e escolhas com bases em valores determinados. Além disso, para qualquer pessoa, tornou-se um desafio manter-se atualizada diante do volume e da velocidade de informações e conhecimentos produzidos. Por exemplo, numa conferência realizada em 2010, o CEO do *Google*, Erick Schmidt afirmou que, a cada dois dias, nós criamos tanta informação quanto a humanidade foi capaz de criar dos primórdios da civilização até 2003.

No mesmo ano dessa declaração do CEO da empresa *Google*, ocorreu em 2003 a primeira das duas Cúpulas Mundiais sobre a Sociedade da Informação, promovidas pela ONU. Marcos de uma nova era: em 2003, em Genebra, representado pelo diplomata Samuel Pinheiro Guimarães Neto, e, em 2005, na Tunísia, pelo Ministro da Cultura, o Senhor Gilberto Gil, o Brasil participou efetivamente dessas cúpulas e na produção de quatro documentos:

1. Geneva Declaration of Principles (2003);
2. Geneva Plan of Action (2003);
3. Tunis Commitment (2005);

4. Tunis Agenda for the Information Society (2005)⁸.

Esses documentos produzidos pelas Cúpulas Mundiais sobre a Sociedade da Informação (WSIS, 2013) afirmam que os encontros multilaterais têm por objetivo criar sociedades com o livre acesso a ferramentas e tecnologias que possibilitem a extensão da educação e possibilidade de difusão do conhecimento.

Em síntese, o “Compromisso da Tunísia”, fruto dos trabalhos que pré-estabelecidos em Genebra 2003, ao reconhecer a relevância das novas Tecnologias da Informação e Comunicação, reitera “o desejo e o compromisso de construir uma sociedade da informação centrada na pessoa, inclusiva e orientada para o desenvolvimento” (WSIS, 2005, s.p.).

Entre outros itens, o Compromisso da Tunísia celebra uma “Agenda Digital Solidária” mundial baseada em plataformas interligadas e com *softwares* livres e abertos para educação, ciência e programas digitais inclusivos. Sem esgotar a abordagem sobre o documento, merece destaque o item 17 do Compromisso da Tunísia, uma vez que este item se relaciona, a meu ver, no Brasil, à criação do Serviço de Informação ao Cidadão e mais especificamente do “e-SIC”. O item 17 do Compromisso da Tunísia traz a seguinte redação:

Tunis Commitment (2005)

17. We urge governments, using the potential of ICTs, to create public systems of information on laws and regulations, envisaging a wider development of public access points and supporting the broad availability of this information (WSIS, 2005, s.p.)⁹.

O item supracitado insta governos à criação de sistemas públicos de informação utilizando o potencial das novas Tecnologias da Informação e Comunicação. No Brasil, o sistema eletrônico conhecido como e-SIC se apresenta justamente numa plataforma digital concomitantemente à criação de pontos de acesso físicos de atendimentos específicos aos cidadãos. Compreendo, portanto, a existência de pontos em comum entre o Compromisso da Tunísia e o SIC no Brasil. Nesse sentido, o e-SIC já representa um gênero textual de uma interação mediada em vias de difusão, reconhecimento e consolidação dentro de uma “Agenda Digital Solidária”.

⁸ 1) Princípios da Declaração de Genebra; 2) Plano de Ação de Genebra; 3) Compromisso da Tunísia; Agenda da Tunísia para a Sociedade da Informação. (WSIS, 2013, tradução nossa).

⁹ Instamos governos, ao fazerem uso do potencial das TIC, a criar sistemas públicos de informações, de leis e de regulamentos com vistas a ampliar desenvolvimento de pontos públicos de acesso e a apoiar a ampla disponibilidade dessas informações. (WSIS, 2005, s.p.; tradução nossa).

Claro que a “Agenda Digital Solidária” destacada pelo Compromisso da Tunísia refere-se às mediações por meio da internet. Todavia, na obra *Os media na sociedade em rede*, Cardoso (2006, p. 44) ressalta que:

Embora a Internet promova estas redes construídas a partir dos projectos espontâneos que surgem na sociedade, constituindo-se na plataforma tecnológica mais adequada à sua afirmação, também é verdade que o exercício da autonomia não depende apenas da Internet. Não só porque a Internet, embora interligando todos os nós do exercício do poder na sociedade em rede, é ainda uma tecnologia minoritária em termos de acesso. Mas também porque as identidades na vida quotidiana necessitam de existir no espaço audiovisual que a Internet não nos oferece.

Nesse sentido, o documento Compromisso da Tunísia não destaca a autonomia dos sujeitos, que também se constrói para além da internet. Contudo, a apresenta com o único caminho possível para concretizar as práticas e as relações sociais. Com efeito, observam-se igualmente estratégias textuais de construção simbólica com o apagamento de atores e ações tratando, de forma naturalizada, a tecnologização pela internet como único caminho viável de relação e criação social.

Em síntese, ao encontro do entendimento de Resende e Ramalho (2006), a leitura crítica dos documentos de Genebra e da Tunísia indica que os recursos mobilizados na construção dos textos conduzem ao entendimento de que as agendas internacionais, com vistas à “Sociedade da Informação”, se baseiam em modos gerais de operação da ideologia voltados para a construção simbólica de uma identidade coletiva, buscando legitimar uma situação como permanente e natural. Dessa forma, interesses específicos são apresentados como interesses gerais, apresenta-se um padrão proposto como fundamento partilhado pela sociedade por meio da construção de símbolos de unidade e de identificação coletiva.

Esse contraponto, sem dúvida, não freia qualquer ação relacionada à agenda digital, mas pode significar uma pausa necessária para refletirmos sobre as relevâncias das várias formas de interação social e agirmos com cautela à naturalização dos discursos, principalmente, àquelas relacionadas à reificação das práticas sociais. O que não significa, todavia, que o Compromisso da Tunísia e os outros documentos com os quais dialoga não possam trazer benefícios efetivos às pessoas.

Documentos legais, sobretudo, que tratam sobre os direitos dos cidadãos às informações e, portanto, devem ser levados em conta numa abordagem mais ampla sobre gestão da informação e gestão do conhecimento. O cidadão bem informado, conforme

observa a CGU (2013b), tem melhores condições de conhecer e acessar outros direitos essenciais, como saúde, educação e benefícios sociais.

Por estes motivos, o acesso à informação pública tem sido cada vez mais reconhecido como um direito em várias partes do mundo. Cerca de 90 países possuem leis que regulam este direito. O acesso à informação como direito fundamental também é reconhecido por importantes organismos da comunidade internacional como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização dos Estados Americanos (OEA). A seguir, a CGU (2013b) destaca trechos de alguns tratados, convenções e declarações assinadas pelo Brasil:

Declaração Universal dos Direitos Humanos (artigo 19):

Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e idéias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras. (UNIC RIO, 2005, p. 9).

O Artigo 19 da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), documento proclamado pela Assembleia Geral das Nações Unidas em Paris, em 10 de Dezembro de 1948, além de defender o direito à liberdade de opinião e expressão, destaca o direito de receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras. Ao se falar em quaisquer meios, isso implica um desafio para a Administração, porque se deve pensar nos meios que facilitem o acesso do ponto de vista do usuário, não sobre os procedimentos burocráticos.

Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (artigos 10 e 13):

Cada Estado-parte deverá [...] tomar as medidas necessárias para aumentar a transparência em sua administração pública [...] procedimentos ou regulamentos que permitam aos membros do público em geral obter [...] informações sobre a organização, funcionamento e processos decisórios de sua administração pública [...]. (CGU, 2013b)

A Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção foi promulgada pelo executivo federal, por meio do Decreto nº 5.687 de 03 de janeiro de 2006 (BRASIL, 2006), conforme a assembleia geral das nações unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003.

Declaração Interamericana de Princípios de Liberdade de Expressão (item 4):

O acesso à informação mantida pelo Estado constitui um direito fundamental de todo indivíduo. Os Estados têm obrigações de garantir o pleno exercício desse direito. (CGU, 2013b)

A Declaração Interamericana de Princípios de Liberdade de Expressão, aprovada pela Comissão Interamericana de Direitos Humanos (2010) em sua 108ª sessão, representa o fruto de discussões iniciada em 1996. Por sua vez, o Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos (1976) entrou em vigor na ordem internacional em 23 de Março de 1976, em conformidade com o artigo 49 do documento: “Toda pessoa terá direito à liberdade de expressão; esse direito incluirá a liberdade de procurar, receber e difundir informações e ideias de qualquer natureza [...]” (s.p.).

Destaco ainda que, conforme o § 3º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos que forem aprovados, em cada Casa do Congresso Nacional, em dois turnos, por três quintos dos votos dos respectivos membros, serão equivalentes às emendas constitucionais (BRASIL, 1988). Nesse sentido, existe ainda a possibilidade jurídica de que os documentos internacionais relacionados aos direitos humanos, aqui mencionados, possam ser alçados à categoria de texto constitucional.

De toda forma, os trechos dos documentos internacionais citados possuem relação com o Art. 5º, inciso XIV, o Art. 37, § 3º, inciso II e o Art. 216, § 2º da Constituição. Do ponto de vista jurídico e político, interno e externo ao Brasil, a orientação e as ações para se legitimar a sociedade da informação/conhecimento, logo, encontram força e respaldo nesses documentos legais e, sobretudo, nas respectivas práticas sociais orientadas, agora, no Brasil pela LAI.

De acordo com o contexto explicitado, contata-se que a sociedade contemporânea já convive com formas de simbiose que integram de forma crescente o ser humano e as novas tecnologias. Evidências empíricas relacionadas à criação de gêneros textuais e à diversificação das formas de mediação destacam que a criação e a renovação das tradições configuram-se como processos cada vez mais interligados ao intercâmbio simbólico mediado. Nesse sentido, já se observam postulados futurísticos, de viés marcadamente mais tecnológico do que social, como, por exemplo, a “Iniciativa 2045”, que visa a

to create technologies enabling the transfer of a individual’s personality to a more advanced non-biological carrier, and extending life, including to the point of immortality. We devote particular attention to enabling the fullest possible dialogue between the world’s major spiritual traditions, science and society.¹⁰. (2045 Initiative)

¹⁰ criar tecnologias que permitam a transferência da personalidade de um indivíduo a um transportador (andróide) não biológico mais avançado, prolongando a vida, inclusive ao ponto de imortalidade. Dedicamos especial atenção em permitir o máximo possível de diálogo entre as mais importantes tradições espirituais, científicas e sociais do mundo. (Iniciativa 2045; tradução nossa). Disponível em: <http://2045.com/ideology/>. Acesso em: 11 de março de 2013.

A menção a essa iniciativa futurística visa a alertar sobre a necessidade de se discutir, em espaços reservados para este fim, questões éticas e legais sobre a gestão das informações e dos conhecimentos. Esta abordagem teórico-contextual pode, dessa forma, subsidiar outras análises e reflexões sobre as práticas sociais hoje associadas às mediações e aos intercâmbios simbólicos e tecnológicos na gestão da informação e na gestão do conhecimento. Contudo, seria preciso ainda debater que as mediações humanas – associadas aos intercâmbios simbólicos e tecnológicos, na gestão da informação e na gestão do conhecimento – podem permitir a aproximação dos diálogos dos distantes ideologicamente bem como propiciar a integração e mútuo conhecimento das pessoas, independente das coordenadas geográficas no globo.

Isso evidencia que as reflexões suscitadas não se esgotam aqui. Creio que, pelo menos por hora, por meio desta abordagem, ao dialogar com a questão posta no primeiro parágrafo deste tópico da segunda seção do trabalho, conseguimos promover reflexões sobre os gêneros textuais e as formas de mediação. Dessa forma, com base na abordagem deste tópico, deve-se alertar sobre paradigmas de gestão da informação e de gestão do conhecimento que se realizam mais de acordo com paradigma do discurso tecnológico do que com o da promoção da interação social. Compreendo, por conseguinte, que muitas formas de mediação, na atualidade, multiplicam-se, sobretudo, em quantidade; porém, precisamos refletir sobre também os pontos a favor e contra acerca de cada uma das formas de mediação, descritas por Thompson (2004), que, obviamente, já estão ao nosso redor, independentemente se nos dispomos a reconhecê-las ou não.

De acordo com o exposto, verificamos a formação de concerto internacional e nacional que, entre outros discursos, apregoa a transparência e acesso às informações. Sem dúvida, esses discursos e as respectivas práticas sociais, catalisados pela legitimação das novas Tecnologias de Informação e Comunicação, significam que estamos no limiar de uma nova era. Compreender, portanto, esses paradigmas bem como seus respectivos contextos sociais globais/locais para as mediações humanas implicam, por conseguinte, maiores responsabilidades – tanto em relação à postura omissiva bem como à comissiva – acerca das ações de gestão da informação e de gestão do conhecimento nas instituições.

A compreensão acerca da relevância dessa gestão pode se tornar tanto mais consistente à medida que as abordagens conceituais visem à precisão das reflexões acerca do tema em debate. Nesse sentido, logo após abordarmos os conceitos de gestão da informação e gestão do conhecimento, precisaremos os termos dado, informação e conhecimento.

2.3.2 Abordagens conceituais: gestão da informação e gestão do conhecimento

A Ciência da Informação, como campo científico, surge por volta da década de 1960. Por influência das Ciências da Administração, a gestão do conhecimento e a gestão da informação passam às preocupações teóricas dessa nova ciência já na década de 1980 (Lousada *et al*, 2012). Atualmente, vista como uma área interdisciplinar, a Ciência da Informação, em interação com outras áreas do saber, forma um amplo escopo de investigação e atuação.

A Ciência da Documentação, por sua vez, constituiu-se bem antes da Ciência da Informação. Segundo Silva (1998), o processo informacional relativo a arquivos compreende as seguintes fases:

- ❖ Fase Sincrética e Custodial, século XVIII a 1898;
- ❖ Fase Técnica e Custodial, 1898-1980;
- ❖ Fase Científica e Pós-Custodial, 1980-atual.

Com base em Silva (1998), a fase sincrética e custodial enfatiza a custódia ou a guarda, a conservação e o restauro do suporte, como funções primeiras da atividade profissional de arquivistas e bibliotecários. Na fase técnica e custodial, observa-se uma especialização do trabalho de gestão da documentação com a normalização de terminologias e da classificação de acervos. Na fase atual, constata-se a emergência do cientista da informação ao promover a gestão de arquivos integrada à gestão da informação. Essa divisão teórica, contudo, não implica que a administração pública nos diversos países soube com êxito gerenciar todas as fases e, tampouco, significa que a gestão de documentos deixa de existir. Pelo contrário, devido à volatilidade e velocidade de acúmulo das informações em meio eletrônico, mais do que antes, é preciso investir em gestão documental.

Segundo Silva (1998), a Fase Científica e Pós-Custodial representa o momento em que a gestão de documentos passa a ser vista como uma gestão de informações no contexto da globalização econômica, dos discursos legitimadores da sociedade da informação. Dessa forma, ao abordarmos neste trabalho a gestão da informação e gestão do conhecimento, incluo a gestão documental na perspectiva teórica da concepção Científica Pós-custodial, conforme Silva (1998).

A respeito da gestão documental, no seminário de celebração do primeiro ano de vigor da LAI, em Brasília-DF, em 16 de maio de 2013, ressaltou-se que o Brasil, por exemplo, não

possui tanta tradição em gestão documental (CGU, 2013a). Para o tema deste trabalho, essa observação é relevante porque sem uma gestão documental adequada torna-se difícil recuperar informações. Com a internet cria-se uma falsa impressão de que tudo é recuperável e não é. No Inep, ações dos gestores e dos servidores revelam uma preocupação com a gestão documental e com preservação da memória educacional do país. Nas últimas décadas, além de constantes investimentos na contratação e formação de novos recursos humanos, o Inep investe em ações de restauração dos documentos educacionais do Brasil.

Nesse sentido, Ponjuán Dante (2004, p. 24) entende que para qualquer trabalho da atividade pública, “a gestão da informação acontece necessariamente a partir do conhecimento profundo dos tipos de informação que circulam dentro da organização” em que se consideram as seguintes etapas:

- A Identificação de Necessidades – Consiste em avaliar e identificar as necessidades informacionais dos grupos e indivíduos que fazem parte da organização e de seus parceiros externos, permitindo a elaboração de produtos e serviços informacionais direcionados especificamente às necessidades identificadas.
- A Obtenção – trata-se da definição de um plano sistemático para adquirir a informação das fontes de origem (eletrônica ou manualmente) internamente ou externamente. Compreende as atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte externa e interna, registradas em qualquer formato ou mídia (BEAL, 2008, p. 30).
- O Tratamento – diz respeito às informações coletadas. Exigem tratamento que compreende: organização, formatação, estruturação, análise/classificação, síntese e apresentação, cuja finalidade é torná-la acessível e facilitar sua localização por parte dos usuários (BEAL, 2008). São tarefas decorrentes ocorrendo quase que, simultaneamente.
- A Disseminação – busca levar a informação necessária a quem precisa dela. A distribuição envolve a mediação de gerentes e funcionários com a informação de que necessitam. Se os outros passos do gerenciamento da informação estiverem funcionando bem o processo de distribuição será satisfatório.
- A Apropriação – considerada por alguns autores como a etapa mais relevante para o processo de gestão, é bastante discutida pela literatura. “Isto porque é algo bastante pessoal, a maneira como procura, absorve e dirige a informação antes de tomar uma

decisão depende de suas características cognitivas” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 194).

Contudo, essas etapas de gestão da informação, para produzirem efeitos desejados nas instituições, precisam ser, primeiramente, objeto de reflexões. O que, por sua vez, indica igualmente a necessidade de realizar um trabalho sistemático de gestão. A etapa da obtenção das informações, por exemplo, implicaria primeiramente uma seleção daquilo que se deseja obter e, por conseguinte, das metodologias de coleta. Ao se definir minimamente essas estratégias, as etapas seguintes necessitariam de um contínuo monitoramento. Ainda necessitamos de dar mais atenção, por exemplo, à efetividade das ações de disseminação e de apropriação, todavia. As instituições públicas como um todo refletem, por meio de estudos longitudinais, sobre a efetividade de suas ações de disseminação? E quanto à apropriação pelos usuários? Há indicadores para avaliar a apropriação das informações disseminadas?

Nesse sentido, à medida que proponho essas questões, percebo a necessidade de, principalmente no seio das instituições públicas, constituirmos grupos que produzam reflexões mais amplas sobre a gestão das informações e a gestão dos conhecimentos nessas organizações. Não defendo a constituição de grupos distintos. Devemos entender a interface como uma necessidade recíproca para a validade de ambas as gestões. Dessa forma, podemos compreendê-las como práticas ligadas a um abrangente projeto institucional com vistas a valorizar práticas de entrada, desenvolvimento, saída e reavaliação das políticas e ações de gestão das informações que – baseadas na multiplicidade de tecnologias e de formas de mediação – catalisem a gestão do conhecimento nas instituições.

Conforme Batista (2012) observa, há poucos estudos na literatura de gestão do conhecimento que, com base nas características específicas da Administração Pública, listam fatores críticos de sucesso para a implementação exitosa da gestão do conhecimento em organizações públicas e propõem modelos específicos para a Administração Pública.

De toda forma, entendo que um ponto chave na gestão do conhecimento no setor público diz respeito ao vetor direcional que essa gestão pode adquirir nas instituições como o Inep, que lidam com a formalização, registro e disseminação de conhecimentos. Com base na revisão de literatura sobre o tema e em diálogo com os participantes da pesquisa, percebi a necessidade de delimitar a gestão do conhecimento em vetores para buscar uma maior precisão ao se abordar o tema no próprio Inep. Situar e delimitar a gestão do conhecimento tem por objetivo maior atender a uma necessidade identificada durante o desenvolvimento da

pesquisa em diálogo com interlocutores no ambiente do trabalho, numa fase preliminar de análise de evidências em diálogo com participantes da pesquisa (YIN, 2010). Dessa forma, podemos situar a gestão do conhecimento basicamente em dois vetores: *interna* e *externa corporis*, sendo que o primeiro se subdivide em na perspectiva do capital humano¹¹ e na ótica do capital intelectual¹², da seguinte forma.

i) **Gestão do conhecimento *interna corporis* na perspectiva do capital humano:**

aplica-se às ações voltadas para a formação continuada e o aprimoramento dos atores no âmbito interno das instituições, com vistas a melhorar a prestação do serviço ao público.

ii) **Gestão do conhecimento *interna corporis* na perspectiva do capital intelectual:**

entende-se como a apropriação do saber tácito e explícito dos atores nas instituições como forma da própria instituição mapear esses conhecimentos com promessa de aprimorar a prestação do serviço ao público.

iii) **Gestão do conhecimento *externa corporis*:** significa ações de gestão que os atores realizam com a sociedade e para a sociedade, com vistas a melhorar os serviços ao público por meio da disseminação, prestação de contas.

Como exemplo do vetor *externa corporis*, devemos lembrar que o Inep, como instituição de estudos e pesquisas educacionais, já desenvolve, ao longo de toda a sua história, ações de gestão do conhecimento com a sociedade e para a sociedade. Em relação ao vetor *externa corporis*, penso que há a necessidade de mais estudos sobre a gestão do conhecimento como catalisadora, por exemplo, das ações de disseminação e apropriação que se realizam nas instituições para a sociedade e com a sociedade. “Para a sociedade”, entendo como a disseminação e a transparência que deve haver em relação ao que as próprias instituições públicas produzem e registram como conhecimento formalizado. “Com a sociedade”, porque, como já salientou Freire (1983), construímos o conhecimento em comunhão. De toda forma, a gestão do conhecimento deve sempre ocorrer de forma dialógica com a sociedade. A distinção

¹¹ “Dado que a educação se torna parte da pessoa que a recebe, referir-me-ei a ela como capital humano. Dado que se torna parte integral da pessoa, não pode ser comprada ou vendida ou tratada de acordo com as nossas instituições, como propriedade.” (SCHULTZ, 1973, apud SANTOS, 2004).

¹² “a sutil mudança de terminologia, de capital humano para capital intelectual representa o avanço da classe hegemônica em seus propósitos de objetivação, expropriação e controle do conhecimento. De acordo com Nonaka e Takeuchi, novas formas de gerenciamento, que eles associam ao modelo oriental, adotam a exploração do conhecimento tácito e não do explícito, como no modelo “ocidental”. É na apropriação do saber tácito que reside o ‘segredo’ da formação e preservação do capital intelectual.” (SANTOS, 2004).

entre “para a sociedade” e “com a sociedade” se presta à necessidade de buscarmos precisão e, ao mesmo tempo, detalhamento do alcance das ações de gestão do conhecimento.

No caso do Inep, a realização deste trabalho configura-se como um exemplo do vetor *interna corporis* da gestão do conhecimento na perspectiva da teoria do capital humano. As próximas etapas, a de compartilhamento e de disseminação, poderiam estar contempladas numa política de gestão do conhecimento do órgão de forma sistematizada para que as produções dos servidores dialoguem com as ações de gestão do próprio Inep.

A gestão do conhecimento *interna corporis* sob a ótica da teoria do capital intelectual, conforme Lousada *et al.* (2012), significa valorizar os bens intangíveis (conhecimentos), identificando e mapeando seus ativos intelectuais, facilitando o acesso às informações organizacionais, compartilhando experiências e tecnologia, investindo em treinamento, incentivando a criatividade e a inovação, e criando assim novos conhecimentos. Em relação aos bens intangíveis, Lousada *et al.* consideram que eles representam o conhecimento adquirido pelos atores, as bases de dados, documentos, relatórios etc.

Do ponto de vista empírico, verifico a existência de uma dialogia entre a gestão do conhecimento *interna corporis* e a que se pode realizar com/para a sociedade, a *externa corporis*. Em relação àquela, acrescento ainda que a mobilização do capital intelectual interno é um desafio para o Inep e para várias outras instituições. Entendo que a gestão do conhecimento *interna corporis* pode contar com a contribuição de atores externos, uma vez que não existe a instituição social hermética, ainda que fosse possível realizar esse intento. De acordo com ambos os vetores direcionais, *interna* e *externa corporis*, a gestão do conhecimento nas instituições públicas deve considerar sempre a finalidade das instituições públicas, servir da melhor forma o público, o cidadão. O resultado deve ter em vista, conquanto, o benefício social público e não o particular.

Podemos entender a gestão da informação e a gestão do conhecimento, conforme os trabalhos de Valentim (2002; 2003). Para a autora, a gestão da informação implica um conjunto de estratégias que visa a identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação. Estas atividades conforme observa Valentim (2002), subsidiam a tomada de decisão no ambiente corporativo.

Em relação à gestão do conhecimento, Valentim (2003) aponta que esse trabalho se refere a um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de

decisão. Implica, portanto, estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados. Uma visão panorâmica de ambas se encontra no Anexo 8.

Em relação às perspectivas teóricas sobre gestão das informações e gestão do conhecimento, dos excertos desses conceituados autores sobressai a relevância de se promover meios e condições para a “geração de ideias”. Ao encontro do nosso entendimento, no prefácio de Alvarenga Neto (2008, p. 9), podemos observar que

O que se gerencia efetivamente são as condições favoráveis à inovação, à aprendizagem, à criatividade e ao compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes, pois o conhecimento pode ser apenas promovido ou estimulado.

O Inep, como um dos 12 institutos de pesquisas mais acessados via internet no Brasil, no último ano, possui um dos maiores sistemas de armazenamento de dados informatizados do governo federal. Esse investimento que o Inep tem realizado é relevante como um dos constituintes da gestão da informação e a gestão do conhecimento, pois, conforme observam Ponchirolli e Fialho (2005, p. 134),

O valor da tecnologia da informação para o sucesso empresarial é inegável nos dias atuais. A gestão do conhecimento depende muito da gestão da infraestrutura da tecnologia da informação, pois permite que as pessoas rompam com os antigos paradigmas e criem novas formas de viver, transpondo limites e criando formas de aprimoramento contínuo. Entretanto, na era do conhecimento, são o cérebro e o talento das pessoas que ocupam o centro do modelo do capital intelectual.

Desse excerto, segundo Ponchirolli e Fialho (2005), deve-se destacar a referência dos autores sobre os talentos das pessoas como centro do capital intelectual. Nesse sentido, ao lado de investimentos na área de tecnologia é preciso haver um investimento no capital intelectual, por meio de ações de gestão mais amplas, para se buscar formas de pensar as inovações tecnológicas não como uma disponibilização passiva de dados, informações e conhecimentos. Por sua vez, Davenport, DeLong e Beers (1998 apud Silva, 2002) apresentam um conjunto de indicadores para o sucesso da gestão do conhecimento, dentre os quais se destaca a advertência de que a gestão do conhecimento não deve ser o projeto de um indivíduo, mas sim da organização.

Considerando, portanto, esses pressupostos teóricos, aplicados à gestão da informação e à gestão do conhecimento, com base na afirmação de Wijnhoven (2009), o ponto chave para o sucesso de ambas as gestões é compreender que dados, informações e conhecimentos são

portadores de algo muito maior e não um fim em si mesmo. Nesse sentido, instituições que de certa forma já desenvolvem algumas etapas da gestão da informação e da gestão do conhecimento não devem olhar para a consecução desses objetivos com vistas ao término de uma tarefa. No caso do Inep, planejar, sistematizar e desenvolver ações de gestão da informação e gestão do conhecimento significa trabalhar em prol da educação de um país e implica escrever histórias que devem ecoar com a posteridade, tendo em vista um projeto claro para as ações de hoje.

2.3.3 Definição dos termos dado, informação e conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que os termos informação e conhecimento são usados com frequência como termos intercambiáveis. De igual modo, Costa, Krucken e Abreu (2000) refletem sobre a fronteira diáfana entre dados, informação e conhecimento com base em relevantes estudos. Estas autoras destacam um trabalho no qual Nonaka e Takeuchi (1995) se discorre como as empresas japonesas lidam com a gestão do conhecimento e concluem: “tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995 apud COSTA; KRUCKEN; ABREU, 2000, p. 28-29).

Por sua vez, Alvarenga Neto (2008) discorre a respeito de um *continuum* entre dados, documentos e informações, evidenciando a proximidade da fronteira conceitual entre esses termos. Nesse sentido, Correia (2009), em um trabalho sobre a importância da gestão do conhecimento sob a ótica arquivística no âmbito da administração pública federal, alude a Choo (2006) para lembrar que a informação organizacional não é um processo independente. Ainda que muitas vezes seja tratada como tal, já que é composta pelas arenas de uso – criar significado, construir conhecimento e tomar decisões – caracteriza-se por processos interligados, os quais, ao serem analisados quanto à sua alimentação mútua, chegar-se-á a uma visão holística do uso desta mesma informação.

Autores como Davenport e Prusak (1998), embora resistam à ideia de estabelecer fronteiras rígidas entre esses termos, fornecem algumas características gerais para caracterizar dado, informação e conhecimento no âmbito da gestão. Concordo com o posicionamento desses autores uma vez que, numa tentativa de simplificarmos o entendimento ou a visão sobre determinados conceitos, produzimos abordagens mínimas que causam ainda mais

confusão. Por exemplo, o Quadro 3 não abarcaria a complexidade e dinâmica das ações do Inep.

Quadro 3 – Dados, Informação e Conhecimento

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	Difícil captura por máquinas Frequentemente tácito
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a	Difícil transferência
Facilmente transferível	mediação humana	

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 18).

Acerca do Quadro 3, pode-se discutir o que caracterizaria uma informação como “valiosa” para ser considerada como conhecimento e não outra coisa? Contudo, Choo (2006, apud CORREIA, 2009) destaca que o conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação.

Em relação ao Inep, dizer que o conceito de “dado” é aquilo que é “facilmente estruturado” ou “Facilmente obtido por máquinas” igualmente não traduz os trabalhos do instituto. Por exemplo, nessa afirmação, posso descaracterizar o enorme trabalho dos gestores escolares com relação à produção de dados para o Censo da Educação Básica. Além disso, no Inep há igualmente um gigantesco trabalho dos sujeitos para pensarem os sistemas de informática que darão aos dados a característica de informação educacional. Desta forma, penso que seria relevante a distinção do conceito de informação, como o empírico apreendido pelo sujeito, com o conceito de sistema de informação/informática, como o empírico produzido pelo sujeito e que, hoje, se associa a novas tecnologias da informação e comunicação.

Esse entendimento torna-se relevante para as organizações uma vez que, por meio da gestão das informações e a gestão do conhecimento, as organizações podem balizar,

racionalmente, as decisões. Dessa forma, pode-se construir uma cultura organizacional de valorização da experiência e dos sujeitos aliadas aos avanços dos sistemas de informática.

Ao encontro desse entendimento, Costa, Krucken e Abreu (2000) citam autores como Baran (1997). Este autor destaca a importância de entendermos dado, informação e conhecimento sob determinada estrutura, contexto e experiência. De acordo com a abordagem teórica de Baran (1997), procuro trazer para o estudo de caso a seguinte reflexão numa tentativa de contextualizar dado, informação e conhecimento segundo a minha ótica e experiência profissional no Inep.

Nesse sentido, retomo, portanto, ao exemplo do Censo da Educação Básica, o mais completo levantamento estatístico sobre a educação básica do Brasil. O Censo da Educação Básica se inicia com a coleta dos dados educacionais junto às unidades escolares de todo Brasil. À medida que os gestores escolares, via internet, preenchem os dados sobre sua unidade escolar e sobre cada aluno e cada professor, esses dados são reunidos em um programa de informática conhecido como Educacenso. Esse programa opera automaticamente, porém, foi construído com uma lógica humana, com base no consenso em relação aos significados, pelos servidores do Inep. Dessa forma, o dado inserido pelo gestor escolar se transforma em informações escolares. Em outras palavras, ao encontro de Choo (2006), gestores e secretários escolares, por meio do Educacenso, reúnem os dados de todas as etapas e modalidades da educação básica do país para que os servidores do Inep, auxiliados pelas ferramentas das tecnologias da informática, produzam informações educacionais do Censo da Educação Básica.

Com base na reflexão acerca dessas informações educacionais, os agentes da educação podem transformar informações educacionais em conhecimentos que se evidenciam, entre outros exemplos, nos planos e nas políticas educacionais; na concepção e no desenvolvimento de índices educacionais, como o Ideb; em publicações como “O Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação 2010”¹³. Todas essas evidências de elaboração do conhecimento humano implicam bases para que as pessoas produzam outros e novos conhecimentos.

Deve-se fazer a ressalva que, mesmo para reunir os dados de preenchimento do Educacenso, na escola, os atores mobilizam conhecimentos, informações e dados. Daí resulta o entendimento, conforme Alvarenga Neto (2012) de que dado, informação e conhecimento representam na verdade um *continuum*. No dia a dia escolar, na perspectiva de Baran (1997), devemos lembrar que os atores da educação, diante das dificuldades dos estudantes, mais do

¹³ Disponível em: <<http://www.publicacoes.inep.gov.br/detalhes.asp?pub=4471>>.

que conhecimento, mobilizam também sabedoria, ou seja, o discernimento para dialogar, sugerir, indicar a melhor solução ou caminho.

Para a análise de dados a seguir, mobilizei, por exemplo, dados, informações e também conhecimentos. Cada análise possui a contribuição de várias pessoas e, nesse sentido, destaco a abertura e transparência do Inep para franquear a todo cidadão o acesso às suas fontes.

2.4 Análise de evidências quantitativas e qualitativas

Neste penúltimo tópico, a análise de dados obtidos por meio Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão, conhecido como e-SIC, trata a respeito do Inep e de outras instituições pública no Brasil bem como de um sistema semelhante na Inglaterra. Em seguida, complementam a análise os dados da central de atendimento “Fale Conosco” do Inep, que atende pelo número 0800 616161, e os dados de visualizações na página do Inep. Posteriormente, numa abordagem qualitativa, analiso os dados colhidos nas entrevistas a gestores do Inep.

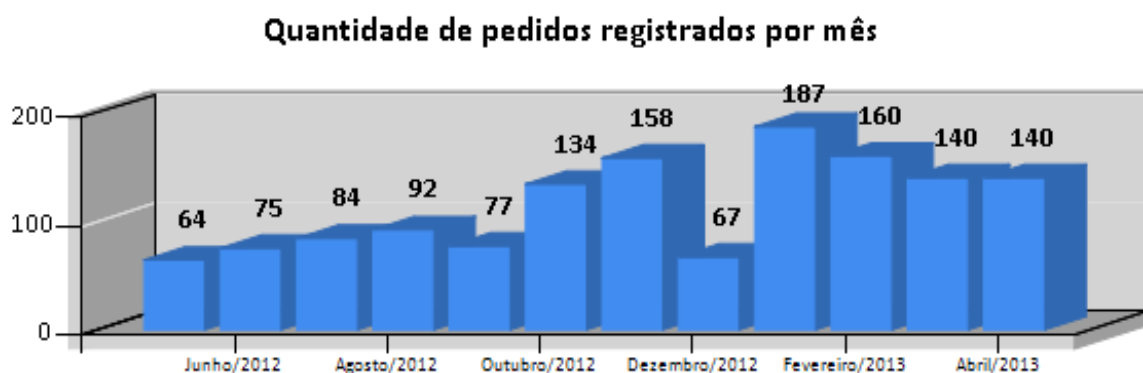
2.4.1 Análise de dados do e-SIC

Desde o dia 1º de junho de 2013, estão disponíveis no site do Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC), administrado pela Controladoria-Geral da União (CGU), os relatórios estatísticos de atendimento da Lei de Acesso à Informação (LAI). É possível obter, por exemplo, a quantidade de pedidos recebidos por cada órgão; dados sobre a situação e características dos pedidos; informações sobre o perfil dos solicitantes; detalhes sobre as respostas; o número de recursos interpostos para chefes hierárquicos, autoridades máximas de órgãos e entidades, e para a CGU; os motivos de recurso, entre outros dados.

O relatório pode ser extraído para o período desejado pelo usuário (em intervalos mensais), limitado a doze meses de consulta e é possível consultar dados consolidados de toda a Administração Pública Federal ou dados específicos de um órgão/entidade cadastrado no e-SIC. Por meio do e-SIC verificou-se que, de maio de 2012 a abril de 2013, houve 1.378 solicitações de informações. Em relação a esse período, 1377 pedidos foram respondidos e 1

se encontra em tramitação pelo o e-SIC. Com uma média mensal de 114,83 pedidos, o Gráfico 3, a seguir, evidencia a quantidade de solicitações mensalmente.

Gráfico 3 – Quantidade de pedidos de acesso à informação no Inep de maio de 2012 a abril de 2013



Fonte: CGU – Relatórios estatísticos de atendimento da LAI (2013).

Os meses em que houve mais pedidos de acesso à informação foram outubro de 2012 e janeiro de 2013, meses de realização e de resultados do Enem respectivamente. Maio e dezembro de 2012 foram os meses com as menores quantidades de solicitações de informações, 64 e 67 respectivamente. Em janeiro de 2013, a quantidade de solicitação por meio do e-SIC praticamente triplicou em desde fevereiro de 2013 se mantém acima da média anual, 29% acima da média em fevereiro e 19,5% em março e abril.

No Quadro 4, logo a seguir, observa-se o total de perguntas 1874 de 1160 solicitantes com uma média de 1,36 perguntas por solicitante. Dos 1160 solicitantes, 1045 deles apresentaram apenas um pedido de acesso à informação. No geral, a quantidade de perguntas se mostra maior do que o de pedidos de acesso a informações porque sob um só número de protocolo pode haver mais de uma pergunta.

Quadro 4 – Características dos pedidos de acesso às informações

Total de perguntas:	1874	Total de solicitantes:	1160
Perguntas por pedido:	1,36	Maior número de pedidos feitos por um solicitante:	40
		Solicitantes com um único pedido:	1045

Fonte: CGU – relatórios estatísticos de atendimento da LAI (2013).

No Quadro 5, pode-se observar que os principais temas são educação básica e avaliação na educação básica. A educação superior aparece em terceiro representando 16,55% do total de solicitações.

Quadro 5 – Ranking dos 10 temas mais recorrentes nos pedidos de acesso à informação

Posição	Categoria e assunto	Quantidade	% de Pedidos
1º	Educação – Educação básica	536	38,90%
2º	Educação – Sistema educacional – Avaliação	496	35,99%
3º	Educação – Educação superior	228	16,55%
4º	Educação – Assistência ao estudante	65	4,72%
5º	Educação – Profissionais da educação	19	1,38%
6º	Educação – Gestão escolar	8	0,58%
7º	Educação – Educação de jovens e adultos	7	0,51%
8º	Educação – Métodos e meios de ensino e aprendizagem	5	0,36%
9º	Educação – Legislação educacional	4	0,29%
10º	Educação – Financiamento da educação	2	0,15%

Fonte: CGU – relatórios estatísticos de atendimento da LAI (2013).

Em relação ao tempo de resposta aos pedidos de acesso à informação, o tempo médio de espera para o usuário, nesse período, foi de 8,12 dias. O total de prorrogações foi de 30,91%. Do total de 1377 respostas, 88 tiveram acesso à informação negado e 6 parcialmente concedido. Consideram-se 18 como informação inexistente. Houve também o caso de 14 perguntas repetidas, ou seja, enviada duas ou mais vezes pelo mesmo solicitante. Em relação às 88 negativas de acesso, os motivos se encontram no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 – Motivos da negativa de acesso à informação

Descrição	Quantidade	%	% de pedidos
Pedido incompreensível	36	40,909%	2,61%
Informação sigilosa classificada conforme a Lei 12.527/2011	19	21,591%	1,38%
Dados pessoais	19	21,591%	1,38%
Pedido genérico	11	12,500%	0,80%
Pedido exige tratamento adicional de dados	2	2,273%	0,15%
Informação sigilosa de acordo com legislação específica	1	1,136%	0,07%
TOTAL:	88	100,000%	6,39%

Fonte: CGU – relatórios estatísticos de atendimento da LAI (2013).

Sobre a forma de envio das respostas, a correspondência eletrônica por e-mail, 66,84% do total de respostas, representa o caso do usuário solicitar que a resposta chegue diretamente na caixa de e-mail sem que seja preciso acessar a conta criada no e-SIC. No caso de envio da resposta pelo sistema, 31,20% do total, o usuário, supostamente, deve ter feito essa opção ao registrar o pedido pelo e-SIC e deve acessar a conta no sistema para ler a resposta. Essas duas opções representam a quase totalidade do envio da resposta já que a LAI permite ao solicitante ir buscar a resposta pessoalmente no Balcão de Atendimento do SIC, 1,31% do total, ou receba por sistema de endereçamento postal, com custo para o solicitante, 0,65% do total.

Em relação ao perfil dos solicitantes, 1,29% é de pessoas jurídicas, 98,71% é de pessoas físicas, em números absolutos 15 e 1145 respectivamente. Sobre a escolaridade, o Quadro 7 a seguir evidencia os percentuais conforme a escolaridade dos solicitantes.

Quadro 7 – Porcentagem da escolaridade dos solicitantes

Escolaridade	Porcentagem
Ensino Superior	32,40%
Ensino Médio	28,73%
Pós-graduação	12,14%
Mestrado/Doutorado	12,05%
Ensino Fundamental	7,34%
Não Informado	5,94%
Sem instrução formal	1,40%

Fonte: CGU – relatórios estatísticos de atendimento da LAI (2013).

Já no Quadro 8, a seguir, pode-se observar a variedade de profissões que integram o perfil geral dos solicitantes do e-SIC do Inep. O percentual maior é o de estudantes, 21,92%, seguido de empregados do setor privado, 16,33%. Destaca-se igualmente o percentual de professores, 11,44% do total.

Quadro 8 – Porcentagem conforme a profissão

Profissão	Porcentagem
Estudante	21,92%
Empregado – setor privado	16,33%
Outra	11,88%
Professor	11,44%
Não Informado	11,18%
Servidor público federal	7,51%
Servidor público municipal	4,80%
Servidor público estadual	4,45%
Pesquisador	3,58%
Profis. Liberal/autônomo	2,45%
Empresário/empreendedor	2,27%
Jornalista	1,57%
Membro de ONG nacional	0,52%
Representante de sindicato	0,09%

Fonte: CGU – relatórios estatísticos de atendimento da LAI (2013).

Para o desenvolvimento das reflexões do trabalho, o e-SIC tornou possível ir “ao campo de pesquisa” para descobrir informações e dados relativos a 15 órgãos públicos em diferentes localidades do território nacional. Para o desenvolvimento da pesquisa, a opção por

utilizar o e-SIC, portanto, configurou-se, de forma geral, com um instrumento econômico, confiável e universal para acesso a informações e dados.

Por meio do e-SIC, investigou-se, junto a uma amostra de 15 órgãos públicos, quais órgãos possuem documentos que tratem da gestão da informação e/ou gestão do conhecimento. A todos 15 órgãos públicos, enviamos, por meio do e-SIC, a mesma solicitação de informação a seguir:

Figura 4 – Solicitação de Informação I

The screenshot displays the e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão) interface. At the top, there is a header with the e-SIC logo and the text 'Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão'. To the right of the header, it says 'Olá Alessandro Borges Tatagiba - sexta-feira'. Below the header is a navigation bar with links: 'Registrar Pedido', 'Consultar Pedido', 'Consultar Recurso', 'Dados Cadastrais', and 'Home'. The main content area is titled 'Relatório - Detalhe do Pedido'. It shows a table with the following data:

Dados do Pedido	
Protocolo	03950002900201373
Solicitante	Alessandro Borges Tatagiba
Data de abertura	30/04/2013
Órgão Superior Destinatário	SAE/PR - Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República
Órgão Vinculado Destinatário	IPEA - Fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Prazo de atendimento	21/05/2013
Situação	Respondido
Status da Situação	Acesso Concedido (Resposta solicitada inserida no e-SIC)
Forma de recebimento da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)
Descrição	Prezados, bom dia!

Below the table, there is a message: 'Para fins de dissertação de mestrado, gostaria, por gentileza, de ter acesso aos documentos de gestão do Ipea que tratam da gestão da informação e conhecimento produzidos por esse instituto de pesquisa.'

Atenciosamente,
Alessandro Borges Tatagiba

Fonte: e-SIC Federal (2013).

Por meio do e-SIC, a seguinte solicitação foi enviada para 15 órgãos públicos: “Prezados, bom dia! Para fins de dissertação de mestrado, gostaria, por gentileza, de ter acesso aos documentos de gestão do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) que tratam da gestão da informação e conhecimento produzidos por esse instituto de pesquisa. Atenciosamente, Alessandro Borges Tatagiba”.

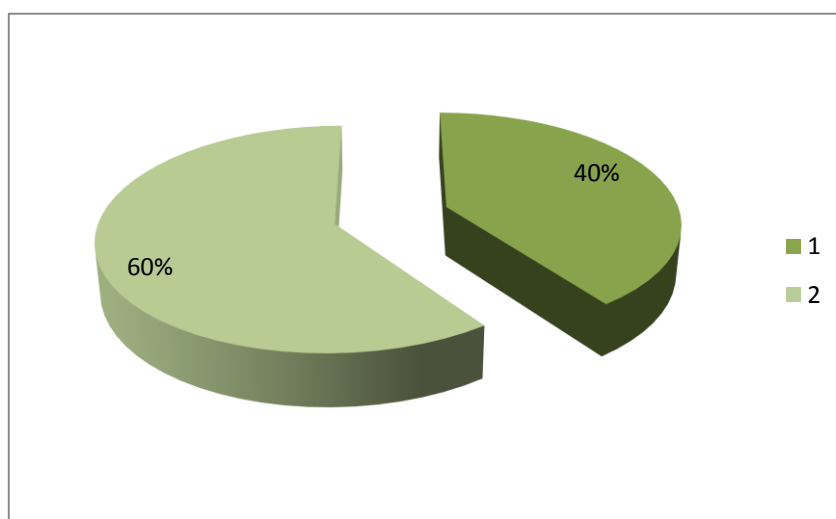
Para responder a essa solicitação, compuseram a amostra os seguintes órgãos públicos: CGU, Embrapa, Eletrobrás, Finep, Ministério das Comunicações, MEC, Inep, UFJF, FUB-UnB, Ipea, Instituto de Pesquisas Renato Archer, Ministério da Ciência e Tecnologia, a

Presidência da República, o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Instituto de Pesquisa do Jardim Botânico. Dividimos estes órgãos públicos em dois grupos: Grupo 1, órgãos que enviaram documentos em atendimento à solicitação de informação; Grupo 2, órgãos que não enviaram documentos.

Grupo 1: Presidência da República, CGU, Embrapa, Ipea, Instituto de Pesquisa do Jardim Botânico e o Instituto de Pesquisas Renato Archer.

Grupo 2: Eletrobrás, Finep, Ministério das Comunicações, MEC, Inep, UFJF, FUB-UnB, Ministério da Ciência e Tecnologia, o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.

Gráfico 4 – Porcentagens relativas ao Grupo 1 e ao Grupo 2



Fonte: Dados da pesquisa obtidos por meio do e-SIC (2013).

Do grupo 1, apenas com base no texto de solicitação de informação enviado pelo e-SIC, responderam ao requerente os seguintes órgãos: Presidência da República, CGU, Ipea, Instituto de Pesquisas Renato Archer e Embrapa. Dessa forma, pode-se afirmar que a comunicação ocorreu basicamente da seguinte forma: solicitar, de um lado, e responder, de outro, ou seja, por meio do estabelecimento de apenas um ciclo da interação mediada. Para atender à solicitação, o Instituto de Pesquisa do Jardim Botânico, do Grupo 1, utilizou mais um ciclo da interação mediada.

Do grupo 2, recorreram a mais de um ciclo da interação mediada os seguintes órgãos públicos: MEC, UFJF e Inep, pessoalmente, no caso deste, e por telefone, no caso dos dois primeiros, para compreender melhor a solicitação. Ao final, com exceção da Eletrobrás, todos os órgãos do Grupo 2 responderam que a pergunta precisaria estar melhor detalhada ou era

muito genérica. A Eletrobrás, sem necessidade de mediação, respondeu que “infelizmente, o Cepel¹⁴ não dispõe de documentação oficial relativa às suas políticas de gestão do conhecimento ou da informação”.

A resposta da Eletrobrás traz grandes contribuições às reflexões deste trabalho. Subjaz ao texto dessa resposta o entendimento que o órgão público possui políticas de gestão do conhecimento e gestão da informação. Podem não ser oficiais, como bem observou a Eletrobrás, e não necessariamente se encontram sistematizadas de forma escrita, sob um gênero textual entendido como portaria legal de instituição pública.

Quanto às questões genéricas, houve outra grande contribuição dos órgãos do Grupo 2. Ou seja, torna-se necessário refletir como as solicitações de informações genéricas são tratadas e como ocorre a mediação entre os interlocutores, requerente de um lado, provedor da informação, de outro. No caso do pedido de acesso à informação, conforme mostra a Figura 4 anterior, a solicitação pode ser caracterizada como genérica pelos motivos a seguir.

Pode-se caracterizá-la como uma solicitação genérica porque foi enviada sem contextualização, sem detalhamento e se assemelha a outras recebidas pelo SIC do Inep, ou seja, 0,8% de 1377 das respostas enviadas pelo e-SIC do Inep foram consideradas genéricas. A pergunta empregada na pesquisa possui alguns problemas para o interlocutor do atendimento do Balcão do SIC nos órgãos públicos. O emprego do verbo “tratam”, conforme aparece na Figura 4, possui um campo semântico muito maior do que, por exemplo, “**oficializam**”, dificultando assim a análise e o tratamento da solicitação de informação. Outro problema diz respeito ao entendimento de “informações e/ou conhecimento produzidos pela instituição”. Nesse caso, a solicitação abarca dois conceitos que, embora teoricamente representem um contínuo (ALVARENGA NETO, 2008), porém, podem ser entendidos de pontos de vistas distintos nas instituições.

Conforme o exposto, solicitações de informações genéricas, por meio do e-SIC, recaem nas limitações da interação mediada (THOMPSON, 2004). Ou seja, a situação da não co-presença, proporcionada pela mediação face a face, limita a mediação entre os interlocutores exigindo, portanto, esforços extras dos provedores da informação e também do requerente. A não co-presença limita sem dúvida, todavia, não impede. Nesse sentido, ainda acerca da necessidade de mediação, Yates, Orlikowski e Okamura (1999, p. 83-103), no estudo sobre “*Explicit and Implicit Structuring of Genres in Electronic Communication: Reinforcement and Change of Social Interaction*”, entendem que um processo de estruturação

¹⁴ Na resposta não se explicava o sentido de Celpel.

explícita dos gêneros eletrônicos envolve algum tipo de mediador. A noção de estruturação explícita, no entanto, não necessariamente requer o uso da tecnologia pelos mediadores, que, por sua vez, exige deliberação só explícita, com base nas normas dos gêneros textuais. Nesse sentido, os autores concluem que na “utilização de um novo meio eletrônico, as noções de estruturação implícita e explícita também devem ser úteis para o estudo da comunicação em grupos recém-formados, independentemente do meio de comunicação” (YATES; ORLIKOWSKI; OKAMURA, 1999, p. 101).

Haja vista, portanto, a conclusão desses autores e a necessidade de mais estudos sobre o e-SIC como um novo gênero textual eletrônico, nesse sentido, seria apressado dizer que tais solicitações por meio da interação face a face, em um contexto de co-presença, encontrariam mais facilmente o caminho até a resposta. A biblioteconomia se dedica inclusive a este assunto com bastante aprofundamento uma vez que as concepções de mundo entre os usuários das bibliotecas e aqueles que organizam as informações, os livros e as formas de recuperar tudo isso possuem pontos de encontro e de desencontro. Outro dia, por exemplo, chegou ao Cibec, um senhor solicitando informações bibliográficas sobre Rui Barbosa. Nas palavras desse interlocutor: “gostaria de ver aí o que vocês têm sobre o jurídico de Rui Barbosa”.

O sistema de consultas “Pergamum” no Inep registrou 62 resultados, entre os quais, inclusive, fotografias de Rui Barbosa preservadas na coleção de Obras Raras do Cibec. A pergunta do requerente pode ser considerada como genérica. No contexto de co-presença, contudo, ocorreram mais eventos de mediação, para se compreender que o requerente necessitava dos registros de, segundo ele, “uma querela entre Rui Barbosa e Vaticano no começo do século XX”. Ao precisar a informação do requerente, possibilitou-se providenciar a informação solicitada, apesar da temática não dizer respeito diretamente à temática educacional do Cibec. Todavia, deve-se destacar que, mesmo na interação face a face, muitas pessoas acabam voltando sem a informação solicitada ao órgão público, por desconhecerem onde solicitá-las, por se cansarem diante de protelações, ou até mesmo devido a esquivas.

Solicitações de informações por meio do e-SIC, quando possuem objetos muito específicos na descrição da solicitação, obviamente, não implicariam em mais contatos entre os interlocutores. Nesse sentido, o e-SIC apresenta uma grande vantagem para aqueles que dominam certo nível de leitura, de escrita e de letramento digital. Se o requerente enviar determinada solicitação, pelo e-SIC, a um órgão público cuja responsabilidade não diz respeito a essa solicitação, existe a possibilidade desse órgão encaminhar a solicitação pelo sistema ao órgão correto sem a necessidade de devolvê-la ao requerente. Nesse caso,

automaticamente, o requerente recebe uma notificação por e-mail de que aquela solicitação inicial foi encaminhada pelo sistema para outro órgão.

Figura 5 – Solicitação de Informação II

e-SIC
Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão

Olá Alessandro Borges Tatagiba - domingo 18/06/2013

Registrar Pedido | Consultar Pedido | Consultar Recurso | Dados Cadastrais | Home

Relatório - Detalhe do Pedido

Dados do Pedido

Protocolo	02680000942201334
Solicitante	Alessandro Borges Tatagiba
Data de abertura	30/04/2013
Órgão Superior Destinatário	MMA - Ministério do Meio Ambiente
Órgão Vinculado Destinatário	JBRJ - Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro
Prazo de atendimento	21/05/2013
Situação	Respondido
Status da Situação	Acesso Concedido (Informações enviadas por e-mail)
Forma de recebimento da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)
Descrição	Prezados, bom dia!

Para fins de dissertação de mestrado, gostaria, por gentileza, de ter acesso aos documentos que tratam da gestão da informação e/ou conhecimento produzidos por essa instituição.

Atenciosamente,
Alessandro Borges Tatagiba

Fonte: e-SIC Federal (2013).

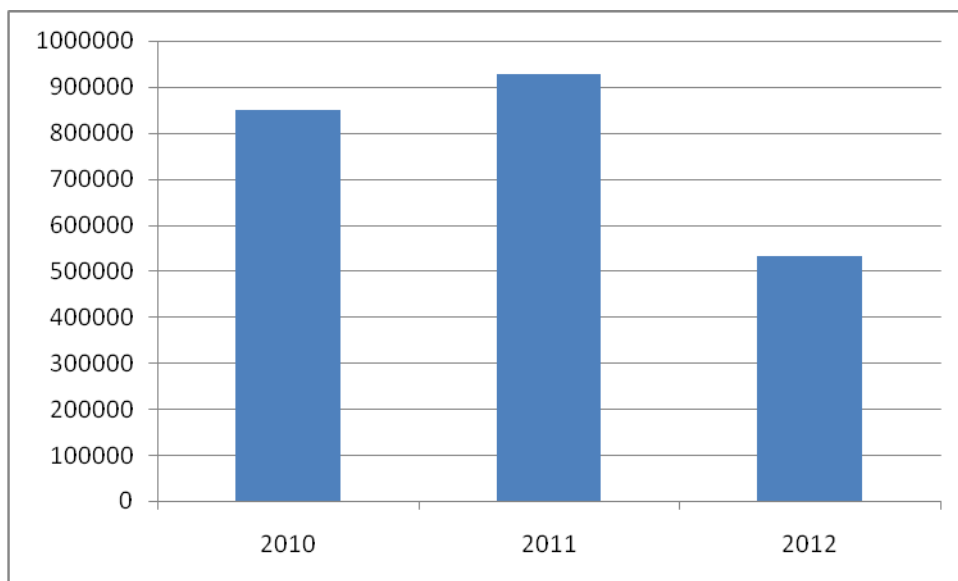
Quanto aos documentos recebidos pelo Grupo 1, havia portarias, manuais e orientações a respeito da gestão da informação ou do conhecimento nesses órgãos. Conhecer a existência desses documentos se mostrou relevante para esta pesquisa para balizarmos o estudo a respeito da gestão da informação e a gestão do conhecimento. O teor desses documentos servirão, inclusive, para subsidiar a seção seguinte, “Perspectivas”. Deve-se lembrar de que a LAI ainda está em fase de implantação e os órgãos públicos e os servidores estão se adequando ao esse novo gênero eletrônico para atender as solicitações dos cidadãos. Com base em Marcuschi (2002, 2010) e Yates, Orlikowski e Okamura (1999), podemos, portanto, concluir que o e-SIC se trata de um novo gênero textual eletrônico que, devidamente difundido, poderá trazer benefícios às pessoas independentemente da localização física. Nesse sentido, alerta-se quanto ao fato de que o domínio de um gênero eletrônico como o e-SIC pressupõe o adequado nível de letramento digital correspondente e, precipuamente, de leitura e escrita.

2.4.2 Análise de dados da Central de Atendimento Fale Conosco

O Serviço de Atendimento Fale Conosco do Inep consiste de uma central de atendimento ao cidadão e apresenta, no portal do Inep (2013d), os temas de interesse dos cidadãos. Além do serviço Web do Fale Conosco, existem as seguintes possibilidades de acesso às informações: por meio telefônico (0800 616161), por e-mail¹⁵ ou presencialmente. O cidadão, ao ligar para o “0800 616161”, encontra opções para solicitar informações a respeito dos órgãos federais relacionados à educação, MEC, Inep, Capes, FNDE.

De acordo com o relatório quantitativo de atendimento ao cidadão dos anos 2010, 2011 e 2012, observam-se as seguintes informações a respeito desse canal de atendimento ao cidadão.

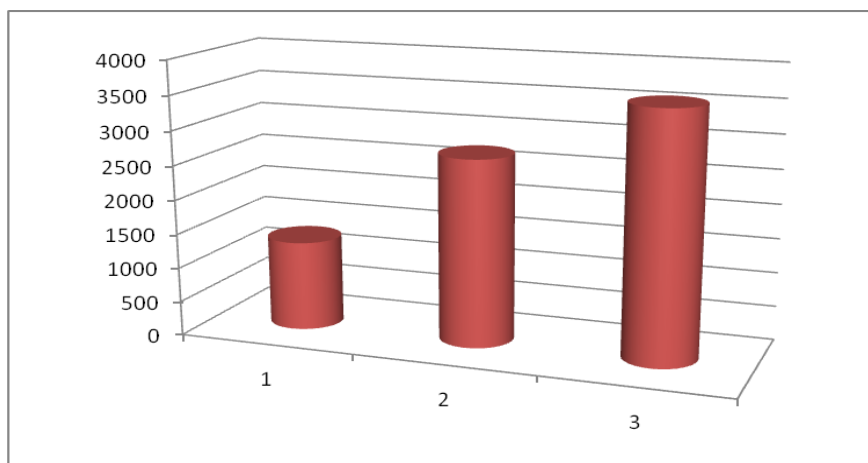
Gráfico 5 – Quantidade de atendimentos por meio do “0800 616161” na opção Inep



Fonte: Fale Conosco do Inep (2013d).

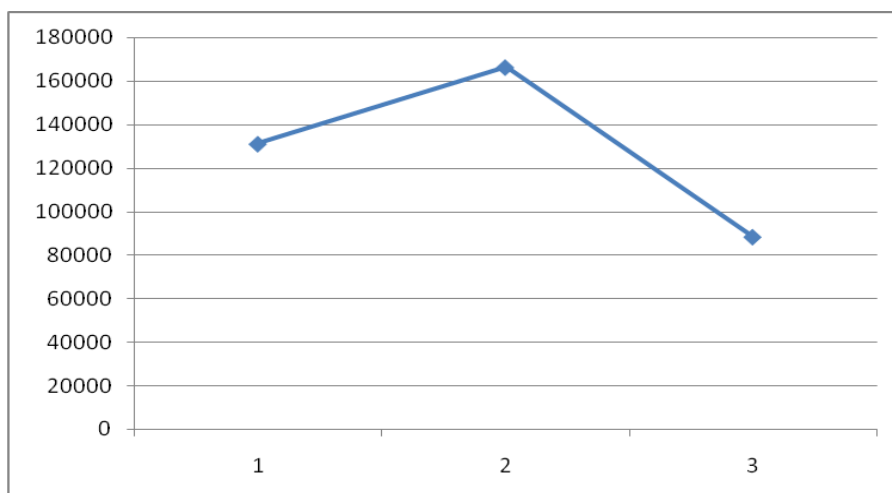
O Gráfico 5 mostra números expressivos de atendimento ao cidadão por meio da central telefônica do Fale Conosco. Do ano de 2011 para 2012, houve uma redução de 396.352 (trezentos e noventa e seis mil, trezentos e cinquenta e dois) atendimentos. Para os anos de 2010, 2011 e 2012, houve 2, 5 e 3 atendimentos presenciais respectivamente. Esse número baixo pode estar relacionado ao fato de que o endereço da central não é divulgado no site do Inep, na aba do Fale Conosco. Por sua vez, o Gráfico a seguir evidencia que o atendimento por e-mail cresceu ano a ano desde 2011.

¹⁵ E-mail: faleconosco@inep.gov.br

Gráfico 6 – Quantitativo de atendimentos por e-mail do Fale Conosco

Fonte: Fale Conosco do Inep (2013d).

Já o número de atendimentos via web, mostrado no Gráfico7, a seguir após registrar um aumento considerável de 2010 a 2011, decresceu quase 50% em 2012.

Gráfico 7 – Quantitativo de atendimentos via web do Fale Conosco

Fonte: Fale Conosco do Inep (2013d).

Há algumas tecnologias de mediação (THOMPSON, 2004), como a do fax que só foram utilizadas até 2011. Após 2012, já não se usa essa tecnologia. Deve-se observar que em 2012 o SIC entrou em operação no Inep.

2.4.3 Análise de dados da Assessoria de Comunicação do Inep

A Assessoria de Comunicação do Inep realiza um trabalho de interlocução interna e externa. Na intranet da instituição, existe um portal exclusivo dos servidores que serve, em grande medida, para auxiliar a gestão da informação no Inep. Além de formulários internos, notícias, avisos, existem links para acesso a um sistema eletrônico de demandas interno do Inep. Por exemplo, todos servidores podem abrir uma demanda de tramitação eletrônica para solucionar problemas, instalação de *softwares* e até mesmo para tramitar as solicitações de informações do e-SIC. Dessa forma, as notícias e divulgação de informações se centralizam nesse portal eletrônico interno do Inep mantido pela Assessoria de Comunicação do instituto.

A Assessoria de Comunicação do Inep, igualmente, gerencia as notícias veiculadas na página eletrônica do Inep (2013a). Conforme dados recebido pela assessoria, a Tabela 3 a seguir propicia uma ideia da dimensão das visitas ao portal público do Inep na internet.

Tabela 3 – Número de acessos ao portal público do Inep na Internet

	2011	2012
Visitas	19.825.567	19.008.074
Visitantes únicos	12.705.245	12.499.021
Visualizações de página	44.297.169	40.362.762

Visitas: número total de acessos ao Portal do Inep

Visualizações de páginas únicas: refere-se ao número de visitas durante as quais a página especificada foi visualizada pelo menos uma vez. Uma visualização de página única é contada para cada combinação de *URL da página + título da página*.

Visualizações de página: "page views" refere-se ao número total de páginas visualizadas. Visualizações repetidas de uma única página são consideradas.

Fonte: Assessoria de Comunicação do Inep (2013).

De acordo com a Tabela 3, podemos observar que, comparativamente, em 2011 e 2012, o número de acessos ao portal não possui grande variação em relação a "Visitas" e "Visitantes únicos". Uma vez que visualizações repetidas não são consideradas, As "Visualizações de página" sofreram uma diminuição considerável de 2011 para 2012, ou seja, em relação a 2011, 3.934.407 visualizações repetidas a menos em 2012. Por conseguinte, apesar do número total de visitas se manter praticamente estável, o fato do número de páginas repetidas diminuir consideravelmente pode sugerir uma maior familiaridade dos usuários em relação às informações disponível no portal do Inep na internet.

Ao todo, nesse portal, há 5001 (cinco mil e um) links os quais os usuários podem clicar. Os links mais acessados são os do Enem e do Enade. Agora, se pensarmos em termos de gestão do conhecimento e nos perguntarmos sobre o quantitativo de acesso às publicações do Inep (2013b), podemos observar os seguintes dados.

Quadro 9 – Número de acesso às publicações do Inep no portal eletrônico

Visualizações de página	292583
Visualizações de páginas únicas	228922
Tempo médio na página	73%
Entradas	227080
Taxa de rejeição	0,626466444

Tempo médio na página: refere-se ao tempo médio gasto pelos visitantes para visualizar uma determinada página ou um conjunto de páginas.

Entradas: de onde o usuário veio (os caminhos que o usuário tomou para chegar ao site)

Taxa de rejeição: a taxa de rejeição é a porcentagem de visitas a uma única página (ou seja, visitas nas quais a pessoa sai de seu site na mesma da página de entrada, sem interagir com a página).

Fonte: Assessoria de Comunicação do Inep (2013).

Em relação às publicações do Inep, observa-se um número considerável de "Visualizações de página" e também de "Entradas", 292.583 e 227.080 respectivamente. Contudo, a taxa de rejeição sugere que a maioria dos usuários não encontra alterações significativas na página que o façam interagir. O usuário entra na página, vê que as notícias são as mesmas e não interage, pois procura notícias novas ou de interesse próprio. Este comportamento representa o da maioria dos usuários dos portais onde as notícias já são estampadas na sua *Home Page*.

De toda forma, considerando a qualidade das publicações do Inep, as análises sugerem que as "Visualizações de página" poderiam ser bem maiores, haja vista também o vasto público de docentes, pesquisadores e estudantes no Brasil.

2.4.4 Análise das Entrevistas

Entre abril e maio de 2013 realizaram-se entrevistas com quatro dos gestores do Inep. Cada uma das entrevistas, conforme Apêndices 3, 4, 5 e 6, baseou-se em um roteiro prévio com cinco questões motivadoras da conversação (YIN, 2010). Reunidas nos tópicos a seguir,

essas interlocuções trouxeram as perspectivas da gestão do Inep sobre alguns pontos de análise do estudo de caso e significaram grandes contribuições e incentivos para a consecução do trabalho.

1º tópico – sobre o perfil do público alvo do Inep e as ações de gestão para que as informações e conhecimentos educacionais do instituto cheguem aos seus diferentes públicos, todos enfatizaram que a sociedade brasileira é o público dos trabalhos do Inep, pois o instituto possui um relacionamento forte com os pesquisadores, gestores escolares, estudantes e setores públicos. Por isso, consideram que o trabalho do Inep cumpre uma função social relevante para os cidadãos.

Entre as ações de gestão de informações e de gestão de conhecimentos educacionais do Inep junto à sociedade em geral, pode-se destacar os indicadores educacionais, os subsídios para as políticas públicas, os censos escolares da educação básica e superior, os exames e avaliações, a disseminação de conhecimentos por meio das publicações educacionais do Inep, as ações do Inep junto com a Capes no Programa Observatório da Educação com mais de 800 dissertações de mestrado concluídas, entre outras iniciativas. Destacou-se ainda o trabalho do Inep no sentido de fortalecer a educação brasileira, promovendo a reflexão em áreas de necessidade da educação. Entre as perspectivas, a gestão do Inep está trabalhando para aprimorar o sistema de *Business Intelligence* do Inep, ou seja, na perspectiva de manipulação de dados pelos usuários, favorecer ainda mais o processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações. Por exemplo, na década de 1980, uma sinopse estatística numa prateleira era o recurso tecnológico disponível à época. Hoje, além de disponibilizar as sinopses estatísticas da educação no portal do Inep na internet, constantemente, o instituto busca maneiras de facilitar o acesso dos usuários às informações educacionais do Inep.

2º tópico – o segundo tópico da conversa girou em torno da Lei de Acesso à Informação, que inaugurou parâmetros legais para gestão da informação nos órgãos públicos. Os gestores reconhecem a importância da LAI como instrumento de fortalecimento da cultura da transparência e também para promover a acessibilidade dos cidadãos às informações públicas. Ao encontro da constituição, a LAI se revela como uma política de Estado. Houve também falas no sentido de que a LAI expõe de forma objetiva à sociedade os procedimentos da Administração, o que é muito positivo. Destacou-se nas conversas também o fato de que o

Inep sempre trabalhou com a oferta de informações educacionais para a sociedade, com total transparência. Mesmo antes da LAI, já havia procedimentos estruturados no Inep para garantir aos cidadãos e aos gestores públicos o acesso às informações do instituto.

3º tópico – sobre as expectativas e objetivos da gestão em reunir o Centro de Informação e Biblioteca em Educação junto às outras diretorias do Inep, o entendimento é o melhor possível dado o papel histórico e a relevância do Cibec para a educação brasileira. Só que agora, completamente integrado a toda estrutura do Inep; no novo prédio, haverá uma distribuição física mais apropriada o acervo e os trabalhos de disseminação do Cibec. O projeto do Espaço Anísio Teixeira no Cibec já está em andamento e possui um lugar reservado no espaço do Cibec no novo prédio. Sobre o papel do Cibec, destaca-se ainda de que é preciso inclusive mudar a visão de que o Cibec é apenas uma biblioteca. O Cibec tem a cumprir um grandioso trabalho e papel social, como porta de disseminação do Inep. Nesse sentido, o repositório digital é relevante.

4º tópico – sobre os conhecimentos produzidos pelo Inep, as publicações principalmente ganham destaque. Nesse sentido, o Cibec ocupa um lugar de destaque na disseminação desses conhecimentos. Publicações como Na Medida e Na Prática buscam dialogar diretamente com docentes e gestores da educação básica. Além disso, voltado para a educação básica, existe o Prêmio Inovação em Gestão Educacional, com visitas às escolas brasileiras. Em 2011, houve 163 inscrições e as 20 melhores experiências, dentre as quais 10 premiadas, encontram-se publicadas. No ano de 2013, começo o ciclo de inscrições. Existem muitas parcerias com a comunidade acadêmica com o objetivo de disseminar os conhecimentos educacionais. Existem parcerias como as comissões científicas dos editoriais das publicações do Inep. Um dos desafios hoje é o de elevar ainda mais o nível de classificação da Rbep no sistema Qualis de Periódicos, mantido pela Capes, hoje uma publicação B1 com perspectivas de alcançar os níveis A2 e A1. Obviamente, existe muita produção de conhecimentos para subsidiar os trabalhos e as políticas educacionais brasileiras. Entre esses estudos, há pesquisas sobre validade de exames de larga escala, sobre o impacto social do Fundeb. Recentemente, o Inep vem aumentando e favorecendo a participação de servidores na produção intelectual a respeito de temas do Inep com trabalhos publicados na série “Textos para Discussão”.

5º Tópico – em relação à relevância de definir, sistematizar e publicar uma política sobre a gestão da informação e do conhecimento educacional do órgão, atualmente, a gestão do Inep já vem acompanhando o cenário institucional e está trabalhando para a constituição dessa política. Além disso, trabalha na elaboração de subsídios de uma política editorial para o Inep, com a participação de consultores externos e membros de todas as diretorias uma vez que o comprometimento tende a aumentar com aquilo que ajudamos a pensar. A relevância de uma política de gestão da informação seria relevante para salvaguardar inclusive ações do Inep. Em vários momentos do instituto, já houve a tentativa de sistematizar a política de gestão das informações do próprio Inep.

2.5 Abordagens: compreender e propor

Chegamos ao ponto de inflexão da curva do estudo de caso. Ao buscar compreender a gestão da informação e a gestão do conhecimento no Inep por meio das respectivas abordagens, houve a indicação de vários outros desafios. Contudo, atento ao foco e escopo da pesquisa, é preciso apresentar proposições. A Administração Pública precisa atender da melhor forma a população e não podemos nos reservar ao debate de prospecção de desafios apenas. Desta forma, na terceira e última seção a seguir, de acordo com os limites de um trabalho acadêmico, passaremos à parte propositiva deste trabalho.

3 PERSPECTIVAS

Este trabalho, financiado pelo próprio Inep com vistas à qualificação e à formação dos seus servidores, por si só já representa uma evidência concreta de uma das ações de gestão do conhecimento no Inep. Em relação à gestão da informação, conforme as evidências de pesquisa sugerem, há uma prática de transparência e de notável reconhecimento público das informações educacionais disseminadas pelo Inep. A consecução deste trabalho cumpre o seu papel que é o de subsidiar, no que couber, reflexões institucionais e interlocuções políticas a respeito de uma proposta oficial de gestão da informação e gestão do conhecimento no instituto.

Na primeira seção do trabalho, “Desafios”, a contextualização do estudo de caso procurou situar algumas das dimensões relacionadas à gestão da informação e gestão do conhecimento por meio de uma descrição analítica do percurso histórico do instituto e do Cibec até alcançar o contexto de implantação da LAI. Na segunda seção, “Abordagens”, os pressupostos metodológicos, éticos, teóricos e as análises das evidências quantitativas e qualitativas propiciaram perspectivas mais aprofundadas sobre o estudo de caso. Dessa forma, ao final das duas seções, confirmaram-se quatro principais desafios:

- 1) assegurar de forma legal e efetiva as competências e campos de atuação do centro de informação e biblioteca em educação do Inep;**
- 2) refletir sobre a gestão da informação e a gestão do conhecimento no Cibec de forma integrada com o Inep;**
- 3) ampliar ainda mais as ações de gestão do conhecimento educacional próximo aos interlocutores educacionais da educação básica ao ensino superior;**
- 4) assegurar uma continuidade mínima para as ações de gestão da informação e da gestão do conhecimento no Inep.**

Em relação ao primeiro desafio, conforme já exposto na primeira seção, os fundamentos da constituição histórica do Cibec foram lançados em 1938 cresceram em

estatuta em 1953, com o "Centro de Documentação Pedagógica", criado na gestão Anísio Teixeira (SAAVEDRA, 1988, p. 51). O Cibec, portanto, nasce em 1938 como precursor de toda uma tradição do Inep na área da Ciência da Documentação para, na gestão Anísio Teixeira, crescer em qualidade e quantidade com a criação da Biblioteca Murilo Braga, do Setor de Documentação e Intercâmbio e da Cileme.

Hoje, a mudança do Cibec para um novo prédio – juntamente com toda a estrutura diretiva do Inep – representa a aproximação das estruturas físicas e, sobretudo, das ações de gestão no horizonte da instituição para o Cibec e o Inep. Nos últimos anos, os trabalhos do Inep cresceram bastante. Existe a possibilidade de haver uma reestruturação, fruto, aliás, de um amplo trabalho da alta administração aliado aos diálogos já realizados com a participação de servidores. Essa reestruturação poderia atender ao desafio de 1) assegurar de forma legal as competências e campos de atuação do centro de informação e biblioteca em educação do Inep.

Em relação aos três outros desafios, constatamos que a gestão atual do Inep e a do Cibec desenvolvem ações conjuntas em prol de uma gestão da informação e gestão do conhecimento no instituto como um todo. Ações da Dired e do Cibec junto à DTDIE têm por objetivo constituir o Repositório Institucional de Pesquisa em Educação (RIPE). Esse repositório virtual representa um importante passo para auxiliar a irradiação de conhecimentos educacionais no Inep e com a sociedade.

Contudo, conforme evidenciam a análise descritiva da primeira seção bem como alguns autores sobre a história do Inep, há o risco de excelentes ações de gestão caírem no esvaziamento devido às intermitências administrativas (SAAVEDRA, 1988; ROTHEN, 2005). Nesse sentido, acerca do foco temático deste estudo de caso, em uma publicação recente do Ipea, Batista (2012) alerta que

A descontinuidade administrativa pode ter um impacto negativo sobre as iniciativas de GC (gestão do conhecimento) porque a nova liderança muitas vezes não dá continuidade aos projetos bem sucedidos de GC (gestão do conhecimento) implementados pela liderança anterior. Isso é particularmente grave na administração pública em virtude da alta rotatividade de gestores na direção de órgãos e entidades da administração direta e indireta. (BATISTA, 2012, p. 56).

Conforme evidenciado nas seções anteriores, o percurso histórico do Inep revela que – apesar de haver uma proposta clara de atuação no instituto, com elevados propósitos para a formação da educação nacional, desde a sua criação legal em 1937 – as intermitências dos projetos educacionais no Brasil implicam sérios prejuízos para o início, desenvolvimento e colheita de frutos das políticas educacionais públicas. Em primeira e última análise, prejuízos

para gerações de brasileiros. Evidentemente, se por um lado o Inep não pode controlar as contingências sociais e políticas externas, por outro, deve-se pensar em mecanismos internos de enfrentamento de contingências.

Como demonstrado, a LAI, na atualidade, ao lado de parâmetros legais, propicia uma fundamentação concreta para o debate, nas instituições, acerca das políticas de gestão das informações e gestão do conhecimento. Abrem-se, inclusive, novas perspectivas para a sistematização da inteligência da informação e do conhecimento, sinalizando novos mecanismos de fortalecimento das instituições. A esse respeito, a servidora aposentada do Inep, em seu trabalho de dissertação de mestrado, Saavedra (1998, p. 151) destaca em suas conclusões a respeito do Inep que

Para tanto, será naturalmente necessário que haja, de início, a definição de uma política institucional que assegure a continuidade das ações implementadas para que o pêndulo das mudanças político-administrativas não seja mais o fator preponderante em seu(s) programa(s) de trabalho.

Em outras palavras, o instituto necessita fortalecer a sua política, hoje tácita e difusa, de gestão do conhecimento e gestão da informação para atualizar-se frente aos novos contextos sociais e também para fortalecer-se e enfrentar os desafios educacionais do país a curto, médio e longo prazo. Portanto, esse fortalecimento institucional não se realiza sem uma política oficial de gestão da informação e gestão do conhecimento no Inep. Ao encontro das conclusões da pesquisa empreendida por Saavedra (1988) e com base na análise das evidências de pesquisa, conclui-se que o ponto central, em relação aos desafios destacados, é que a gestão das informações e a gestão dos conhecimentos educacionais no Inep necessitam se revestir de caráter oficial.

Na segunda seção do trabalho, com base na pesquisa de campo realizada por meio do e-SIC, os resultados da análise da amostra de 15 órgãos públicos sugerem que pode haver uma quantidade ainda maior de instituições que ainda não desenham uma política oficial de gestão da informação e gestão do conhecimento. De toda forma, todos os órgãos precisam continuamente rever e discutir suas práticas de gestão da informação e gestão do conhecimento.

Não basta, contudo, apresentar e oficializar uma política como projeto individual da gestão de forma isolada. Ao encontro do alerta de Davenport, DeLong e Beers (1998 apud Silva, 2002, p. 145), toda proposta oficial de gestão da informação e gestão do conhecimento “não deve ser o projeto de um indivíduo, mas sim da organização”. Nesse sentido, destaca-se

a necessidade de previsão de uma proposta metodológica que contemple mecanismos de participação e validação dos atores institucionais no desenho e na implementação das políticas. Nessa perspectiva, uma abordagem metodológica para o setor público deve, conforme Dyer (1999), promover o acúmulo de conhecimentos necessários ao desenho e à implementação de suas respectivas políticas.

Com base em Elmore (1980), Dyer (1999) e Brooke (2012), podemos afirmar que a adesão dos atores a uma política é tão quanto ou mais importante que a sua apresentação. Para o setor público, segundo Dyer (1999 apud BROOKE, 2012, p. 472), observamos que se existe uma concordância sobre a necessidade de se concentrar na implementação das políticas, existe também uma necessidade de se desenvolver abordagens metodológicas capazes de permitir o acúmulo de informações relevantes, para que seja possível compará-las e contrastá-las em diferentes contextos. Nesse sentido, uma metodologia para o desenho e a implementação de políticas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento busca tocar nesse ponto de grande relevância para qualquer política pública: a implementação e a adesão dos atores.

Para atender, portanto, ao principal objetivo desta última seção, passemos à apresentação da Metodologia contextualizada para o caso da gestão da informação e gestão do conhecimento no Inep, um dos órgãos da esfera federal.

3.1 Metodologia de Mapeamento Institucional: subsídios para o desenho e a implementação de políticas públicas

Para a apresentação da metodologia, mais do que traçar uma explanação, esperamos, por meio da sua exemplificação instrumental, trazer o esboço e o contorno de seus pressupostos teóricos.

Considerando eventuais impasses, indefinições em relação à forma do gênero textual requerido para a apresentação da abordagem metodológica, propomos três seções temáticas, conforme panorama condensado no Quadro 10 a seguir. A proposta de registrar a metodologia em três seções temáticas “Desafios”, “Abordagens” e “Perspectivas”, no caso no setor público, poderia ser um facilitador, inclusive, da difusão da proposta. A aparente simplicidade das três seções temáticas guarda no conteúdo semântico destes três termos um

fio condutor de registro que culmina para a apresentação de propostas de intervenção ou solução.

Quadro 10 – Forma textual da Metodologia de Mapeamento Institucional

Desafios	Contextualizar o órgão público/atores de forma geral (análise macro) Contextualizar as múltiplas unidades/atores (análise micro). Delimitar os desafios
Abordagens	Abordagens metodológicas Abordagens éticas e jurídicas Abordagens Teóricas Abordagens Empíricas Síntese
Perspectivas	Apresentação de resultados e propostas à gestão institucional
Novos desafios	Prospecção de desafios futuros

Fonte: Elaborado pelo autor

Intrinsecamente, o arcabouço da metodologia tem por base os trabalhos de Brooke (2012), Elmore (1980), Dyer (1999), Yin (2010), e extrinsecamente o estudo de caso de ensino, apresentado pela Escola Nacional de Administração Pública, em um trabalho de autoria de Grahan (2010). Diferentemente do estudo de caso propriamente dito, o estudo de caso de ensino se constitui em um gênero textual mais dinâmico, sintético e elaborado na perspectiva multimodal da linguagem. Esse gênero textual, na esfera federal, tornou-se uma realidade por meio de um intercâmbio de experiências de importantes escolas canadenses na utilização de estudos de caso para o ensino voltado ao setor público com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

A Enap estabeleceu uma parceria com a Escola Canadense do Serviço Público (CSPS), a Universidade de Queen e o Instituto de Administração Pública do Canadá (Ipac) para o desenvolvimento de metodologias e uso compartilhado de estudos de caso dos dois países. De forma a aprofundar o conhecimento sobre a metodologia, destacamos a relevância dos trabalhos de Yin (2010), principalmente em relação à realização do levantamento e análise das evidências para a contextualização do objetivo de estudo.

A seguir, portanto, com base no estudo de caso sobre a gestão do conhecimento e da informação no Inep, exemplificamos o desenvolvimento e esboço mínimo de registro dessa

proposta metodológica. Para esta exemplificação, recorro às informações e evidências de pesquisa coletadas e analisadas nas seções 1 e 2 do estudo de caso. Em cada um dos tópicos, algumas considerações buscam subsidiar as reflexões outras se referem a trechos de exemplo do material que constituem aquele tópico.

Podemos, dessa forma, entender que a esse esboço geral torna-se possível acrescentar contextualizações de outras unidades da instituição. Além dos autores já citados e que embasaram esta proposta, Brooke (2012), Elmore (1980), Dyer (1999), Yin (2010), conferimos créditos ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade de Juiz de Fora pelas discussões, interlocuções e leituras sobre o estudo de caso aplicado à compreensão da realidade educacional brasileira.

3.2 Desafios da construção da política oficial de gestão da informação e gestão do conhecimento do Inep

3.2.1 Contextualizar

Contextualizar é sempre um desafio. O trabalho de Malinowski (1923) trouxe para a ciência moderna entendimentos de que, sem a devida contextualização, a compreensão dos fenômenos esbarram em lacunas que podem comprometer tanto os resultados bem como a própria das evidências de pesquisa. Portanto, a qual contexto aludimos quando falamos em gestão da informação e gestão do conhecimento? Neste trabalho, referimo-nos ao Inep, ao seu percurso histórico com seus “passos e descompassos” (SAAVEDRA, 1988), à constituição e ao papel histórico do Cibec e às discussões advindas com a LAI.

Recentemente, em 2011, os agentes políticos introduziram, com a LAI, um novo elemento no debate contemporâneo sobre bens intangíveis, como informação e conhecimento. A LAI, com efeito, inclusive para todos os entes federados, União, Estados, Municípios e Distrito Federal, apresenta parâmetros legais para ação dos agentes públicos, gestores e servidores. Em décadas recentes, a LAI talvez se constitua numa das maiores sinais de que adentramos de fato e de direito na era da “sociedade da informação”, conforme destaca o Documento da Tunísia (2005).

Como as instituições públicas, por meio dos agentes públicos envolvidos, irão responder a essa nova era torna-se uma das principais questões em debate no setor público.

Na esfera federal o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão já prepara, para 2014, um projeto de gestão eletrônica de documentos. Não é um debate exclusivo. Nas redes sociais na internet, nos centros de pesquisa universitários, nas salas dos professores, nas comunidades acadêmicas em rede eletrônica, enfim, a sociedade, ao assumir seu papel legítimo de demandante e produtora de informações e conhecimentos, também realiza esse debate. Dessa forma, os próprios gestores e agentes públicos buscam alinhar os novos parâmetros legais ao contexto de cada órgão.

O fato de alguns órgãos públicos já apresentarem respostas à gestão da informação e a gestão do conhecimento colocam o Inep e demais órgãos numa posição ao mesmo tempo pioneira e desafiadora, ou seja, como debater e responder aos recentes desafios de implementação, no setor público, da gestão da informação e gestão do conhecimento?

Outro ponto bastante positivo em relação ao Inep diz respeito à cultura institucional de se pautar pela transparência de acesso às informações educacionais. Isso se evidencia no escopo do seu trabalho, desde a sua constituição histórica em 1937 e estruturação em 1938. Nesse sentido, como evidenciado anteriormente na análise das entrevistas, a filosofia de trabalhar com dados e informações abertas já se constituía na prática do Inep antes mesmo da promulgação da LAI.

Embora inicialmente restrito ao âmbito acadêmico, a realização do estudo do caso “Gestão da Informação e do conhecimento: desafios, abordagens e perspectivas do Inep”, já vem promovendo reflexões institucionais a respeito do tema. À medida da coleta e análise das evidências – observação participante, notas de campo, entrevistas –, iniciou-se um processo de refletir sobre as perguntas de pesquisa realizadas ao longo da jornada.

Quando a pesquisa se iniciou em setembro de 2011, toda uma massa de dados, informações e conhecimentos foram mobilizadas para registrar os resultados de um trabalho acadêmico. Obviamente, durante todo esse tempo, novas informações foram produzidas. No dia 10 de junho de 2013, por exemplo, no diário oficial da união, publicou-se uma notícia informando que o Saeb, a partir de então, passou a constituir-se de três processos de avaliação: a Avaliação Nacional da Educação Básica; a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc); e, agora, da Avaliação Nacional da Alfabetização.

Por conseguinte, contextualizar, de forma contínua, o cenário de qualquer gestão torna-se igualmente um desafio. Outro desafio diz respeito ao colocar no sistema de pesos e contrapesos realidades globais e locais. Por exemplo, há que se pesar o ainda limitado acesso

de qualidade à internet de banda larga que, conforme a Anatel (2012)¹⁶, apenas 2% das escolas públicas urbanas brasileiras possuem esse serviço com uma velocidade maior do que 2 Mbit/s.

Além de contextualizar o que está acontecendo no âmbito interno e externo ao órgão público, devemos considerar igualmente os atores sociais. No âmbito interno do Inep, devemos considerar 365 servidores. No âmbito externo, além de considerar todas as instituições e atores da educação básica e superior no Brasil, devemos lembrar que a educação nacional consiste no fundo a uma questão de estratégia nacional. Nesse sentido, qualquer que seja o desafio evidenciado, as interlocuções entre os agentes políticos, os agentes públicos e a sociedade representam uma ferramenta poderosa de compreensão e, principalmente, de adesão à instituição de uma política pública. Na primeira seção, inclusive, houve uma contextualização desses atores, das carreiras do Inep e representam informações relevantes para se precisar os desafios do estudo de caso.

Por hora, ao garantir uma contextualização mínima, com base nas descrições analíticas e das reflexões empreendidas no estudo de caso do Inep, é preciso responder institucionalmente ao desafio explicitado, ou seja, à oficialização de uma política de gestão da informação e gestão do conhecimento. Atento ao escopo da pesquisa desenvolvida e com vistas a subsidiar uma proposta dialógica de construção da política de gestão da informação e gestão do conhecimento no Inep, pode-se, portanto, destacar algumas questões. Essas questões, que também poderiam ser adaptadas para o contexto de outros órgãos públicos, visam apoiar debates e facilitar a recuperação e síntese posterior. Cada questão receberá um número sob a denominação de Pergunta Provocadora (PP). Deste modo, passamos a sequenciar, a seguir, as perguntas provocadoras (PP001).

(PP001) – Quais práticas já asseguram e poderiam balizar as análises de risco e a atualização dos cenários da gestão, sobretudo relacionados às informações e conhecimentos institucionais na instituição pública?

(PP002) – Quais documentos já orientam/oficializam e poderiam orientar/oficializar as análises de risco e a atualização dos cenários da gestão, sobretudo relacionados às informações e conhecimentos institucionais na instituição pública?

¹⁶ Em 2012 foram conectadas 5.208 escolas, no total de 64.484 escolas conectadas desde o início do Projeto, em 2008. O foco do projeto em 2012 foi a ampliação das velocidades das conexões, conforme previsto nos Termos Aditivos assinados. Em 2012, mais de 10 mil escolas tiveram a velocidade do acesso aumentada para 2 Mbit/s e 1.100 escolas foram ampliadas para velocidades superiores a 2 Mbit/s.

(PP003) – Com base na pesquisa documental, na observação participante, no registro de arquivo, nas análises de outros autores, em notas de campo, como podemos descrever e situar os desafios relacionados à gestão da informação e à gestão do conhecimento?

3.2.2 Precisar os desafios

Considerando o ponto central em relação aos desafios do Inep, conforme já destacado por Saavedra (1988, p. 151) e corroborado na perspectiva do estudo de caso sobre a “A Gestão da Informação e do Conhecimento: desafios, abordagens e perspectivas do Inep”, evidenciaram-se o desafio de criar soluções para superar os seguintes desafios:

1. Assegurar aos gestores e aos servidores no Inep, no cumprimento de suas ações, parâmetros legais de gestão da informação e gestão do conhecimento específicos do instituto; inclusive para atender e responder às demandas da sociedade em geral e às de instituições públicas e privadas etc.;
2. promover mecanismos institucionalizados de reflexão, sistematização, inteligência sobre a gestão da informação e a gestão do conhecimento de forma integrada no Inep, com a constituição de uma gestão eletrônica de documentos com vistas a aprimorar os mecanismos de apoio à sociedade e aos gestores públicos, ao Ministério da Educação e às demais instituições;
3. Ampliar e qualificar ainda mais as ações de gestão da informação e do conhecimento voltadas para os interlocutores da educação básica e superior, com a constituição inclusive de um repositório digital das informações e conhecimentos educacionais com vistas a aprimorar, entre outros, o apoio efetivo às práticas docentes e de gestão escolar.

Portanto, podemos registrar respostas à seguinte pergunta:

(PP004) – Por meio de quais abordagens, estamos construindo e podemos construir compreensões e estratégias a respeito desses desafios?

3.3 Abordagens

3.3.1 Abordagens metodológicas

A abordagem metodológica representa uma constante reflexão que se evidencia desde o protocolo prévio do que se pretende estudar e compreender, passa pela escolha, análise e registro das evidências e chegar à posterior divulgação dos resultados. Em geral, no registro de trabalhos acadêmicos, destaca-se a metodologia de pesquisa logo no início de forma muito semelhante à apresentação de um projeto de pesquisa ou protocolo de pesquisa.

Para esta proposta, a ideia de situar a abordagem metodológica logo após o registro dos “Desafios” possui o intuito de propiciar de início o contato direto com a contextualização do estudo de caso, propriamente dito. Caso o leitor queira verificar primeiramente o caminho metodológico adotado, a consulta ao sumário suprirá essa necessidade e outras, conforme o caso. Nesse sentido, uma vez que já não se trata de um protocolo de pesquisa (YIN, 2010), no registro da abordagem metodológica, seria pertinente utilizar os verbos no passado como uma forma de indicar ao leitor o caminho metodológico efetivamente percorrido. A coleta de evidências e a sua respectiva análise, conforme YIN (2010), embasarão principalmente a contextualização do objeto de estudo que a instituição pública deseja conhecer e registrar.

Os servidores da própria instituição pública bem como seus beneficiários/usuários representam "intérpretes dessa realidade" (LUNA, 1999) por excelência. A grande vantagem, contudo, da proposição da Metodologia do Mapeamento Institucional situa-se no sentido de promover a colaboração e o comprometimento dos atores justamente na fase mais crítica para toda política pública, ou seja, a adesão na fase de implementação, uma dificuldade muito maior do que o próprio desenho da política pública.

A Metodologia de Mapeamento Institucional: Subsídios para o Desenho e a implementação de Políticas Públicas vai ao encontro dos trabalhos do *Backward mapping*, o mapeamento reverso de Elmore (1980) e na análise de Caroline Dyer (1999) sobre implementação de políticas educacionais. Em um dos trabalhos mais citados em gestão educacional, Elmore (1980), professor da Universidade Harvard, propõe o mapeamento reverso como uma forma de colaborativamente produzir *insights* significativos sobre o que se pretende conhecer (DYER, 1999).

O mapeamento reverso, ou *Backward mapping*, consiste basicamente em uma metodologia para descobrir com o que a política irá se parecer em termos de implementação dos programas por meio da descoberta por meio de casos específicos, na base do processo de execução que gera a necessidade de uma política.

Portanto, a Metodologia de Mapeamento Institucional: Subsídios para o Desenho e a Implementação de Políticas Públicas alia-se à sólida perspectiva metodológica de pesquisa de Brooke (2012), Elmore (1980), Dyer (1999), Yin (2010) e de caso de ensino de Grahlan (2010). Aqueles autores para balizar a pesquisa propriamente dita e o caso de ensino a divulgação no setor público.

3.3.2 Abordagens éticas e jurídicas

Uma grande diferença entre os estudos sobre a iniciativa privada e a iniciativa pública é que estes só podem fazer o que a lei permite. Nesse sentido, os regulamentos e ordenamentos jurídicos visam dar forma e conteúdo ao cumprimento dessas obrigações pelos agentes públicos. Por conseguinte, pensar em gestão da informação e gestão do conhecimento implica refletir sobre as fronteiras éticas e os pressupostos jurídicos das ações dos gestores públicos e igualmente de todos servidores. Não se deve esquecer, todavia, que a ética e a jurisprudência dialogam continuamente numa relação em que aquela atua sobre esta e vice-versa.

Conforme exposto na segunda seção do estudo de caso, a abordagem teórica apontou para a necessidade de se refletir questões éticas em face das constantes mudanças sociais. Alguns aspectos jurídicos, no cenário mundial e local, igualmente destacados nessa abordagem da segunda seção, evidenciam a magnitude e a relevância de se refletir, na Administração Pública, a gestão da informação e a gestão do conhecimento. Além desses subsídios dialógicos,

(PPP006) – quais abordagens éticas e jurídicas balizam as concepções da construção de uma política de gestão da informação e de gestão do conhecimento?

(PP007) – quais abordagens éticas e jurídicas deveriam balizar as concepções da construção de uma política de gestão da informação e de gestão do conhecimento?

(PP008) – como o órgão público oficializou seu posicionamento ético e jurídico em relação aos dados pessoais do público em geral e dos servidores?

Evidentemente, as questões suscitadas significam um trabalho profundo de reflexão. Pensar questões éticas e jurídicas relacionadas à gestão da informação e à gestão do conhecimento torna-se uma necessidade na atualidade. Desta forma, para subsidiar as

discussões, destacam-se na segunda seção do estudo de caso destacam-se algumas referências legais, teóricas e análises contextuais que poderiam iniciar o debate ético e jurídico. Dessa forma, suscita-se outra pergunta provocativa.

(PPP009) – Em que medida as discussões teóricas sobre gestão da informação e gestão do conhecimento poderiam contribuir para o debate ético e jurídico do tema?

A discussão ética e jurídica representa um tema que não se esgota facilmente, nem parece que esse é o objetivo. Portanto, a PP009 pode se tornar uma alternativa de encaminhamento para as instituições públicas conduzirem os debates sobre o tema ao cabo de algumas sessões. Nesse sentido, ao abordar pressupostos teóricos relacionados à gestão da informação e à gestão do conhecimento, pode-se verificar em que medida os pressupostos éticos e as concepções de mundo jurídico se fazem presentes nessas discussões teóricas.

3.3.3 Abordagens teóricas

A iniciativa privada lida principalmente com a gestão do conhecimento como forma de aprimoramento do capital intelectual com vistas a aprimorar as atividades internas da empresa. Contudo, novas abordagens teóricas se desenham no horizonte para orientar as ações de gestão da Administração Pública. Abordagens, sobretudo, para as instituições que lidam com a produção e fruição de informações e conhecimentos em diálogo com a sociedade. A respeito da gestão do conhecimento, para Batista (2012, p. 18),

A [gestão do conhecimento] GC é vista no setor privado como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços. Com isso, as empresas privadas aumentam sua produtividade, mantêm os atuais e conquistam novos clientes, aumentam sua lucratividade e tornam-se mais competitivas. No setor público, é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Na afirmação de Batista (2012), pode-se observar a gestão do conhecimento *interna corporis* na perspectiva da gestão do capital intelectual e *interna corporis* na ótica do capital humano. Evidentemente, de acordo com os tópicos teóricos da seção anterior, existe a necessidade de contextualizar e precisar a teoria relacionada à gestão da informação e à gestão do conhecimento para as características do setor público. No caso do Inep, verificou-se como

conceitos de dado, informação e conhecimento, amplamente difundidos para empresas do setor privado, ainda precisam de maior precisão terminológica. Batista (2012), inclusive, já evidenciou a necessidade de estudos sobre gestão do conhecimento voltados para as abrangências dos trabalhos da Administração Pública. Nesse sentido,

(PPP010) – Quais referenciais teóricos, principalmente voltados para as características da Administração Pública, poderiam subsidiar o debate sobre gestão da informação e gestão do conhecimento neste setor?

A literatura sobre o tema voltado para gestão pública com experiências exitosas ainda é rara, conforme observa Batista (2012). A abordagem teórica desenvolvida na seção anterior poderia integrar o rol das discussões institucionais ao lado de trabalhos teóricos mais voltados para a Administração Pública.

Em algumas interações informações no Inep, ao tratar sobre a gestão da informação e gestão do conhecimento, descobrimos dois trabalhos a respeito da gestão do conhecimento – Correia (2009) e Kaiser (2012) – com diferentes perspectivas: o primeiro voltado para os trabalhos de documentação do Cibec e o segundo para os letramentos digitais em uma determinada diretoria do Inep. Integraria este rol de estudos, entre outros, a base teórica de autores como Alvarenga Neto (2008); Alvarenga Neto e Vieira (2011); Valentim (2002; 2003); e Batista (2012). Este, sobretudo pela contribuição pioneira no sentido de fornecer subsídios teóricos para a gestão do conhecimento especificamente para a Administração Pública. Alvarenga Neto (2008), por exemplo, defende a existência de um *continuum* entre dados, informações, conhecimentos que se mostra aplicável ao caso do Inep. Nessa mesma linha, Valentim (2002; 2003) produziu trabalhos sobre gestão da informação e gestão do conhecimento numa perspectiva integradora de ambas.

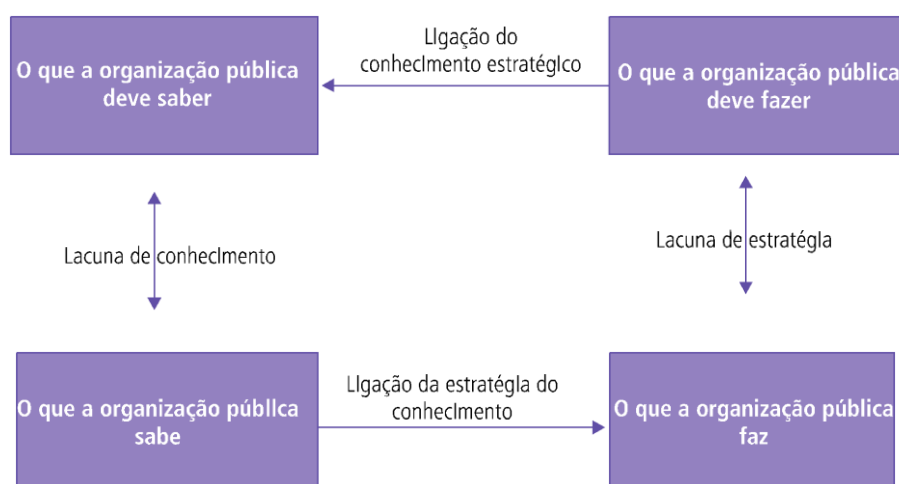
Ao lado da importância da liderança ou alta administração para o sucesso dos processos de gestão da informação e gestão do conhecimento, Batista (2012) destaca que o ponto de partida do modelo é o direcionador estratégico da organização, ou seja, visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Para elucidar e ilustrar esse ponto, o Batista (2012) utiliza como exemplo uma escola pública fictícia: A Escola Anísio Teixeira, com base em Xavier e Amaral (1999 apud BATISTA, 2012).

Conforme os estudos de Batista (2012), nessa publicação pioneira sobre o tema para o setor público, torna-se necessário inclusive avaliar os arranjos organizacionais implantados para formalizar as iniciativas de GC, tais como uma unidade central de coordenação da gestão

da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; redes de conhecimento etc.

Penso que avaliar as lacunas da gestão da informação e a gestão do conhecimento representa para as organizações públicas um princípio de gestão no sentido de diagnosticar o que sabe e faz com o objetivo de apontar o que deve saber e fazer. Essa avaliação importa sobremaneira para a Administração Pública uma vez que, conforme a Figura 6, a seguir, o conhecimento estratégico é que produz ligação entre o que a organização pública: 1) sabe e deve saber; 2) deve saber e deve fazer; 3) faz e deve fazer; e 4) sabe e faz.

Figura 6 – Análise da lacuna do conhecimento estratégico



Fonte: Zack (1999 apud BATISTA, 2012, p. 100).

Com base nesse aporte teórico, conforme Zack (1999 apud BATISTA, 2012, p. 100), várias perguntas provocativas poderiam surgir, tais como em relação ao que sabe e deveria saber, conforme se observa a seguir.

(PP010) – Que procedimentos utilizamos para nos relacionar com os interlocutores do órgão público? (O que a Administração Pública sabe/faz)

(PP011) – Que procedimentos poderíamos utilizar para aprimorar o relacionamento com os interlocutores do órgão público? (O que a Administração Pública deveria saber/fazer)

Para atingir o desencadeamento dessas reflexões e ações, Batista (2012) entende que a liderança ou alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas. Obviamente, entre outras razões, o autor destaca que em primeiro lugar, a alta administração

é que deve dirigir o esforço de implementação da GC. Cabe à liderança apresentar e reforçar a visão e as estratégias de GC que, como vimos no capítulo anterior, devem estar alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização. Nesse sentido, compete, também, à liderança estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC. Isso pode incluir: a instituição de unidade central de coordenação da gestão da informação e do conhecimento; a nomeação de um gestor chefe de gestão da informação e do conhecimento; a criação de equipes de GC; comunidades de prática; redes de conhecimento, entre outras iniciativas. (BATISTA, 2012, p. 56).

Destaco, finalmente, com base no conceito desenvolvido por Batista (2012) que a definição de gestão da informação e gestão do conhecimento se definem, no caso do Inep, e um método integrado para criar, compartilhar e aplicar as informações/ conhecimentos para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro. Dessa forma, de acordo com Batista (2012, p. 49), a gestão da Administração Pública visa a aumentar – de maneira coletiva, sistemática e integrada – a capacidade de conhecimento dos servidores e gestores públicos para criar, compartilhar e aplicar informações/conhecimentos e alcançar, portanto, os resultados e objetivos educacionais.

Os estudos teóricos sobre gestão da informação e gestão do conhecimento com o escopo voltado para a Administração Pública precisam ainda de maiores pesquisas. Reitero que a metodologia do estudo de caso, conforme Yin (2010) e Grahan (2010), de forma associada, possibilitariam boas perspectivas nesta nova seara de pesquisa e árduo trabalho cujo maior beneficiário, conforme destacou Batista (2012) deve ser a população. Portanto,

(PPP012) – considerando o limite das abordagens teóricas de gestão da informação e gestão do conhecimento para a Administração Pública, o que as evidências empíricas de outras instituições públicas poderiam revelar?

3.3.4 Abordagens empíricas

Abordagens empíricas, sobretudo comparativas, possuem o poder de alargar pontos de vista e sinalizar panoramas de gestão pública baseadas em experiências anteriores. Essas abordagens empíricas comparativas, principalmente se realizadas pelos intérpretes da realidade do próprio instituto, podem oferecer pistas importantes de como a adoção de uma eventual política poderia se parecer caso fosse adotada.

Por meio do e-SIC, conforme mencionado na segunda seção, no tópico 2.4.1 do estudo de caso do Inep, pesquisamos junto a uma amostra de 15 instituições públicas quais possuiriam documentos de gestão da informação e gestão do conhecimento. Nesse sentido, para a proposição desta metodologia, podemos perguntar em seguida:

(PP013) – Quais são as evidências empíricas, no órgão, a respeito dos canais de diálogo com seus interlocutores?

(PP014)– Quais documentos, no órgão, orientam a gestão da informação e a gestão do conhecimento?

Ao reiterar o objetivo de subsidiar os diálogos em prol da política de gestão da informação e gestão do conhecimento na instituição, o resultado desse trabalho de pesquisa proporcionou uma quantidade além do esperado de evidências empíricas sobre o tema. Considerando os limites deste trabalho, destacamos a seguir uma amostra representativa das evidências recebidas. Desta forma, cabe renovar o agradecimento a todos servidores do Serviço de Informação ao Cidadão que providenciaram relevantes evidências para este trabalho. Destacamos a seguir, portanto, alguns pontos das políticas oficiais de gestão de informação e gestão do conhecimento em documentos oferecidos pela Embrapa e pelo Ipea.

Embrapa

Sua missão é viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.

Embrapa (2013)¹⁷

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) possui um modelo de gestão do conhecimento construído com a participação dos funcionários da empresa é formado por quatro eixos dinâmicos: *i*) estratégia (conceito estratégico do uso da informação e do conhecimento; *ii*) ambiente – quatro grupos de condições promotoras (social-

¹⁷ http://www.embrapa.br/a_embrapa/missao_e_atuacao

comportamental, comunicação/informação, cognitiva/ epistêmica e gerencial/negócio; *iii*) caixa de ferramentas (conjuntos de ferramentas de Tecnologia de Informação (TI) e práticas gerenciais e *iv*) resultados (ativos tangíveis e intangíveis) (ALVARENGA NETO; VIEIRA, 2011). Segundo estes autores, as conclusões do estudo sugerem que um modelo colaborativo de GC possui maior possibilidade de obter sucesso do que a implementação de um modelo *top-down*.

Conforme informações obtidas por meio do e-SIC, o caso da Embrapa se destaca não só pela atenção e descobertas desses autores a respeito do modelo de gestão do conhecimento na instituição. Em relação à gestão das informações, a Embrapa adota desde 1974 uma forma sistemática de promover a gestão das informações no âmbito interno deste órgão, em que o Boletim de Comunicações Administrativas (BCA) instituído pela Deliberação nº 37, de 2 de janeiro de 1974, com publicação semanal às segundas-feiras. Dessa forma, a Embrapa possui não só um constante e sistemático meio de comunicação interno, como já instituiu oficialmente, em tempo recente, suas ações de gestão do conhecimento.

DELIBERAÇÃO Nº 53, DE 22 DE JULHO DE 2011. A Diretoria Executiva da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, em reunião realizada em 22 de julho de 2011, com fundamento no item I, do artigo 16, do Estatuto da Empresa, nas Resoluções do Conselho de Administração nº 2, de 09.02.1998 e nº 70, de 06.12.2007, na Deliberação nº 16, de 21.10.2010, e

considerando a necessidade de aprimorar o modelo de gestão organizacional da Embrapa, alinhando a organização das Unidades à visão de governança corporativa, tornando-a mais ágil, flexível e dinâmica;

considerando que as unidades da Embrapa devem refletir o modelo corporativo de gestão, adotando a estrutura organizacional baseada na metodologia da gestão de processos e;

considerando que o ambiente organizacional deva incentivar e propiciar a formação de equipes transdisciplinares visando a melhoria dos processos de pesquisa e desenvolvimento, a transferência de tecnologia, a comunicação organizacional e a tecnologia da informação para fomentar a adaptação e a geração de inovações tecnológicas;

DELIBERA

(...)

...

4.1.3 Núcleo de Desenvolvimento Institucional – NDI:

a) indicar à Chefia Geral as necessidades e prioridades de ações para melhoria da qualidade dos procedimentos de trabalho da Unidade;

- b) indicar as necessidades de ajustes nas orientações e normas corporativas, a partir das experiências exercitadas na Unidade;
 - c) identificar os processos para melhoria da gestão da Unidade, alinhadas às orientações corporativas e ao modelo de avaliação de desempenho da gestão pública;
 - d) orientar e acompanhar a implementação da metodologia de análise e melhoria de processos na Unidade;
 - e) apoiar a Chefia Geral e as Chefias Adjuntas na implantação e gestão de políticas relacionadas à qualidade nas operações da empresa;
 - f) supervisionar a elaboração e propor a agenda de melhoria da gestão da Unidade, com foco na modernização administrativa, na melhoria de processos e métodos de trabalho da Unidade;
 - g) supervisionar o desenvolvimento e implementar métodos e práticas administrativas com vistas a alcançar a excelência nos padrões de gestão, assegurando a qualidade técnica e a eficácia da gestão da Unidade;
 - h) viabilizar fóruns internos de discussão sobre temas relativos à gestão da Unidade;
 - i) acompanhar o processo de avaliação da Unidade, indicando ações que visem o alcance das metas;
 - j) dar suporte à Política de **Gestão do Conhecimento** da Embrapa no âmbito da Unidade, de modo a promover o compartilhamento de informações e conhecimentos na Unidade;
 - k) planejar e executar, em conjunto com as áreas e setores da Unidade, as atividades de organização e disponibilização das informações importantes para a tomada de decisão e para o monitoramento dos indicadores de desempenho da Unidade;
 - l) assegurar a alimentação e atualização dos sistemas corporativos sob sua responsabilidade;
 - m) supervisionar a articulação internacional da Unidade, em acordo com a política da Embrapa, provendo e organizando informações necessárias à constituição de acordos e contratos de cooperação técnico-científica e de transferência de tecnologia.
6. Esta Deliberação entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, especialmente a Deliberação n 5, de 16.05.2002 (BCA n 21, de 27.05.2002).

O nível de articulação, organização e sistematização das ações de gestão da Embrapa se confirmam pela triangulação de três fontes de evidências:

1. seus documentos oficiais. A qualidade dos documentos da Embrapa a respeito da gestão das informações/conhecimentos impressiona pela organização e considerável volume de publicação interna sobre o tema;
2. o atendimento preciso por meio do SIC. Sem a necessidade de qualquer interlocução por e-mail ou por telefone, os servidores do SIC da Embrapa enviaram os documentos sobre gestão da informação/conhecimento no órgão. Todos os documentos estavam digitalizados e ultrapassaram 10 Gigabites de capacidade de armazenamento;
3. o reconhecimento dos méritos deste órgão público por Alvarenga Neto; Vieira, 2011. Estes autores colocam a Embrapa no nível das instituições de pesquisa mundial de primeira linha.

Um fato interessante é que a Embrapa, já em 2003, instituía, por meio da Deliberação nº 12, de 5 de agosto de 2003, para coordenadoria de educação corporativa as seguintes atribuições, entre elas as propor, monitorar e avaliar metodologias de gestão do conhecimento que visem o aperfeiçoamento e o aprendizado contínuo.

3.2. A **Coordenadoria de Educação Corporativa – CEC** tem as seguintes atribuições:

I. promover, coordenar e executar ações que visem a internalização do desenvolvimento de conceitos, valores e habilidades necessários ao cumprimento da missão institucional e ao desempenho dos papéis ocupacionais na Embrapa;

II. planejar, coordenar e avaliar ações de educação corporativa (formação e aperfeiçoamento), organizando e desenvolvendo programas (pós-graduação e capacitação continuada) e projetos, bem como acompanhando e avaliando seus participantes;

III. planejar, coordenar, promover e executar, em articulação com as Unidades da Embrapa, especialmente com a Secretaria de Gestão e Estratégia - SGE, ações voltadas para identificação de novos perfis e desenvolvimento gerencial na Empresa;

IV. propor, acompanhar e avaliar as normas de educação corporativa da Embrapa;

V. propor, monitorar e avaliar metodologias de **gestão do conhecimento** que visem o aperfeiçoamento e o aprendizado contínuo. (Embrapa. Deliberação nº 12, de 5 de agosto de 2003) Grifo Nosso.

Desde 2003, por meio de deliberações institucionais, a Embrapa oficializa suas ações de gestão da documentação/informações/conhecimentos. Inclusive, a Embrapa em 2006, por meio da Resolução Normativa nº 5, de 27 de fevereiro de 2006, já tinha também sistematizado e aprovado o Regimento Interno da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Arquivísticos da Embrapa.

Uma leitura longitudinal sobre as Deliberações da Embrapa sugerem que as atualizações dos documentos sobre a gestão da informação e gestão do conhecimento parecem acompanhar um dinamismo e evolução da própria concepção sobre o tema na instituição. Dessa forma, a Deliberação a seguir já traz a seguinte redação,

DELIBERAÇÃO Nº 2, DE 13 DE MARÇO DE 2012. A Diretoria Executiva da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, em reunião realizada em 13 de março de 2011, com fundamento no item I, do artigo 16, do Estatuto da Empresa, nas Resoluções do Conselho de Administração nº 2, de 09.02.1998 e nº 70, de 06.12.2007, na Deliberação nº 16, de 21.10.2010, e considerando a necessidade de aprimorar o modelo de gestão organizacional da Embrapa, alinhando a organização das unidades à visão de governança corporativa, tornando-a mais ágil, flexível e dinâmica; considerando que as unidades da Embrapa devem refletir o modelo corporativo de gestão, adotando a estrutura organizacional baseada na metodologia da gestão de processos; considerando que o ambiente organizacional deva incentivar e propiciar a formação de equipes transdisciplinares visando a melhoria dos processos de pesquisa e desenvolvimento, a transferência de tecnologia, a comunicação organizacional e a tecnologia da informação para fomentar a adaptação e a geração de inovações tecnológicas, e

DELIBERA:

1. Aprovar, conforme o disposto nesta Deliberação, o **Regimento Interno do Centro de Pesquisa Agropecuária do Oeste – CPAO**, tendo como assinatura síntese Embrapa Agropecuária Oeste.

...

4.1.3 Núcleo de Desenvolvimento Institucional – NDI

- a) apoiar as iniciativas relativas à elaboração e ao monitoramento do PDU, à melhoria de processos e de **gestão do conhecimento**;
- b) acompanhar e registrar nos sistemas correspondentes as metas da Unidade;
- c) identificar e coordenar a implantação e operacionalização das ações de melhoria dos processos de gestão da Unidade, alinhados às orientações corporativas;
- d) apoiar a chefia quanto a indicação de necessidades e prioridades de ações para melhoria da qualidade dos procedimentos de P&D, TT e gestão;
- e) coordenar a implantação e operacionalização das ações relativas à **Gestão da Qualidade na Unidade**;
- f) apoiar a implementação das ações relativas à **Política de Gestão do Conhecimento** da Embrapa, no âmbito da Unidade;
- g) coordenar o Comitê Local de **Gestão do Conhecimento e da Informação**, que visa a implantação e operacionalização das melhorias nos procedimentos relacionados a organização, sistematização e disponibilização da informação e do conhecimento da Unidade;
- h) **indicar necessidades de ajustes nas orientações e normas corporativas, a partir das experiências vivenciadas na Unidade.**

...

6. Esta Deliberação entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, especialmente a Deliberação nº 32, de 28.02.2011 (BCA n 18/2011).

A evolução da gestão da informação/conhecimento na Embrapa é nítida. A oficialização e sistematicidade das ações de gestão da Embrapa também chamam a atenção pela organização no envio dos documentos, quando solicitei por meio do e-SIC. Casos como o da Embrapa fornecem tantas evidências de pesquisa que aqui só pudemos sintetizar. Desta forma, sem esgotar toda a riqueza de informações sobre a Embrapa, destaco a seguir as evidências enviadas pelo e-SIC do Ipea.

Ipea

Missão: Produzir, articular e disseminar conhecimento para aperfeiçoar as políticas públicas e contribuir para o planejamento do desenvolvimento brasileiro.

(IPEA, 2013¹⁸)

O Ipea, órgão diretamente subordinado à Presidência da República, por meio da Portaria nº 385, de 13 de Outubro de 2010, Instituiu a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação. Ao instituir oficialmente uma política de gestão do conhecimento no órgão, delinear-se os seguintes objetivos:

Art. 1º Instituir, no âmbito do IPEA, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação, tendo como objetivos:

I – orientar a mobilização e o tratamento do **conhecimento institucional como recurso estratégico** relacionado aos processos finalísticos e de apoio a fim de aplicar os conhecimentos e habilidades da força de trabalho nas áreas de atuação do IPEA (pesquisa, assessoria, avaliação, ensino e cooperação nacional e internacional) **com vistas ao cumprimento da missão do Instituto;**

II – incentivar a criação de mecanismos que visem à melhoria da eficiência, da eficácia e da efetividade dos produtos e serviços prestados pelo IPEA **ao Estado e à sociedade;**

III – promover a transparência na gestão do IPEA por meio do provimento de **informações sobre as atividades da instituição à sociedade e ao Governo;**

¹⁸ <http://www.ipea.gov.br/portal/>

IV – incentivar a cultura voltada para a importância da inovação e da geração e **compartilhamento de conhecimento e informação**, entre os servidores e dirigentes do IPEA;

V – desenvolver a **cultura colaborativa e inovadora no IPEA** e nas relações do IPEA com instituições parceiras, Estado e sociedade; assim como **promover oportunidades de aprendizado contínuo aos servidores**;

VI – fomentar a adoção e a capacitação dos servidores para o uso de métodos, ferramentas e tecnologias para fins da Gestão do Conhecimento e Inovação;

VII – **assegurar a publicidade e o amplo acesso à produção técnica e científica** do IPEA.

Seria possível discorrer longamente sobre a riqueza desses objetivos, a amplitude e significado do exposto nesses seis incisos apenas. Em síntese, contudo, destaco de cada inciso os seguintes pontos:

Inciso I) a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação tem como objetivo orientar a mobilização e o tratamento do conhecimento institucional como recurso estratégico. Isso implica, por conseguinte, servir da melhor forma, no menor tempo e maior qualidade o público, a população como um todo. Em relação a essa gestão estratégica do conhecimento, o inciso I, na sua parte final, ainda ressalta a aplicação dos conhecimentos e habilidades da força de trabalho nas áreas de atuação do IPEA (pesquisa, assessoria, avaliação, ensino e cooperação nacional e internacional) com vistas ao cumprimento da missão do Instituto. Batista (2012), nesse sentido, entende que a gestão do conhecimento deve se alinhar sempre à missão do órgão público.

Inciso II) Neste inciso tem-se a definição do público, ou seja, a efetividade dos produtos e serviços prestados pelo IPEA deverão se voltar para o principal público-alvo, ou seja, o Estado e a sociedade. A concepção de Estado, deve-se registrar, é muito mais ampla que a de governo.

Inciso III) Neste inciso ganham relevo as informações produzidas pelo Ipea e que subsidiam as atividades da instituição à sociedade e ao Governo. Mais uma vez, a definição do público alvo aparece só que, pela primeira vez, a palavra governo.

A Embrapa, conforme ressaltam estudiosos como Alvarenga Neto e Vieira (2011), destaca-se na gestão de informações e conhecimentos, principalmente pelo envolvimento de

seus servidores. Na esfera federal, o modelo de gestão do conhecimento do Ipea representa um caso exemplar. As evidências empíricas comparativas, portanto, a respeito da gestão da informação e da gestão do conhecimento na Embrapa e no Ipea bem como o caráter sistemático e oficial dessas políticas sugerem a existência de subsídios para o desenvolvimento de propostas oficiais específicas de gestão da informação e gestão do conhecimento no Inep e nos demais órgãos públicos.

3.3.5 Síntese

Com base na contextualização dos desafios e na consecução das respectivas abordagens sobre a gestão das informações e da gestão do conhecimento nos órgãos públicos, como a Embrapa e o Ipea, os resultados da análise sugerem que a relevância dada por esses órgãos aos seus recursos humanos e intangíveis, informações e conhecimentos, significa o reconhecimento destes recursos como estratégicos para a Administração Pública. Nessa perspectiva, órgãos como a Embrapa e o Ipea instituíram políticas oficiais específicas sobre a gestão das informações e dos conhecimentos institucionais com o objetivo de promover a adequada gestão desses recursos com vistas ao aprimoramento do serviço público. Em última análise, a sistematização e a oficialização das práticas de gestão de informação e de gestão do conhecimento representam, inclusive, uma forma de alinhamento dos órgãos aos altos princípios que regem a Administração Pública, conforme se encontram previstos no caput do Artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) ¹⁹.

3.4 Perspectivas

Ao longo da exemplificação da metodologia de mapeamento institucional, os caminhos percorridos conduzem a uma maior compreensão sobre o tema que se quer compreender. A grande dificuldade se torna resgatar os elementos contextuais de um estudo de caso. Contudo, as abordagens metodológicas que envolvem a participação dos atores se

¹⁹ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Constituição Federal, 1988).

configuram como as mais aptas a produzirem efeitos mais duradouros e consistentes nas organizações públicas. Nesse sentido, por meio desta metodologia, ao sugerir meios para registrar e conhecer de forma mais ampla os atores institucionais, abre-se a oportunidade, portanto, de constituir perspectivas mais duradouras de adesão dos atores às políticas públicas.

A metodologia pode possibilitar aos órgãos públicos em geral mobilizar seus próprios atores no desenho, implementação e, sobretudo, na adesão às políticas públicas. Dado o limite de abrangência e o recorte de pesquisa, devemos observar que o emprego da metodologia de mapeamento institucional aqui exemplificada, com base nos registros do estudo de caso do Inep, só será efetiva se contar com contribuições dos demais atores do instituto de forma a enriquecer e envolver estes atores com a eventual política de gestão da informação e gestão do conhecimento.

Certamente, cada órgão público pode definir, organizar e combinar a forma de participação dos atores no desenvolvimento desta metodologia de mapeamento institucional, conforme as necessidades e formas de organização de cada órgão. De toda forma, entre outros pontos, a proposta inicial de trabalho deve contemplar 1) a constituição dos grupos de trabalho para o desenvolvimento da metodologia, precedidos ou não por um fórum de abertura; 2) a definição de representantes de diretorias, coordenações ou de uma única instância dentro da instituição; 3) a forma de participação nos grupos de trabalho, se por indicação ou inscrição aberta; 4) a previsão ou não de uma portaria para esse fim; 5) a decisão sobre a possibilidade de contar com uma equipe de apoio com especialistas externos. Considerando igualmente a dificuldade de reunir continuamente todos os atores em contexto em mediações face a face, a estratégia de grupos de trabalho pode ainda se valer de encontros presenciais e virtuais, neste último caso por meio de fóruns eletrônicos internos.

A aplicação da metodologia de mapeamento institucional – com o envolvimento de mais "intérpretes da realidade" no instituto – pode contribuir para o desenho e a implementação de políticas de gestão da informação e gestão do conhecimento no setor público, principalmente, no sentido de promover a adesão dos atores à política pública. A concepção do desenho final da política propriamente dita, conforme cada órgão público, pode diferir em relação ao formato, alcance e à forma de participação dos atores na redação do documento final.

Entre os resultados do grupo de trabalho no uso da metodologia de mapeamento institucional, poderia sugerir, por exemplo, a aplicação do método *Organizational Knowledge*

Assessment (OKA) para conhecer os pontos fortes e o que ainda precisa ser feito para tornar a gestão do conhecimento parte do modelo de fortalecimento da instituição. Desenvolvido pelo Banco Mundial e adotado por dezenas de organizações públicas brasileiras, o OKA é o método recomendado pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégico, um dos comitês técnicos integrantes do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, coordenado pela Casa Civil da Presidência da República (IPEA, 2013).

O Ipea, por exemplo, já aplicou o método OKA e a realização do diagnóstico, segundo o Ipea, compreendeu quatro etapas do trabalho, a saber: i) análise documental; ii) entrevistas com dirigentes; iii) aplicação do método OKA; e iv) análise de resultados que, no Ipea, consumiram três meses de atividades de um grupo instituído para esse fim, além de envolver membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores das áreas de apoio e finalísticas. A boa notícia é que, conforme veremos no último tópico a seguir, o “Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégico” já está trabalhando no lançamento de um *software* livre e gratuito para a aplicação do OKA na Administração Pública Federal.

Além de sugerir a aplicação do OKA no Inep, a aplicação desta metodologia de mapeamento institucional por um grupo de trabalho no Inep poderia resultar em um documento final mais abrangente e com o envolvimento de mais atores na instituição. Como resultado, poderia abrir interlocuções políticas no sentido de apresentar, inclusive, uma minuta de portaria de gestão da informação e gestão do conhecimento para, entre outros objetivos,

- 1) assegurar aos gestores e aos servidores no Inep, no cumprimento de suas ações, parâmetros legais de gestão da informação e gestão do conhecimento específicos do instituto; inclusive para atender e responder às demandas da sociedade em geral e às de instituições públicas e privadas etc.;
- 2) promover mecanismos institucionalizados de reflexão, sistematização, inteligência sobre a gestão da informação e a gestão do conhecimento de forma integrada no Inep, com a constituição de uma gestão eletrônica de documentos com vistas a aprimorar os mecanismos de apoio à sociedade e aos gestores públicos, ao Ministério da Educação e às demais instituições;
- 3) Ampliar e qualificar ainda mais as ações de gestão da informação e do conhecimento voltadas para os interlocutores da educação básica e superior, com a constituição

inclusive de um repositório digital das informações e conhecimentos educacionais com vistas a aprimorar, entre outros, o apoio efetivo às práticas docentes e de gestão escolar.

Portanto, ao concluirmos aqui com uma metodologia de mapeamento institucional, apresentamos uma proposta à semelhança de “um andaime que serve de passagem de um trabalho que eu acabo de concluir para um próximo” (FOUCAULT, 1979 apud JÄGER, 2005, p. 53). Essa afirmação se revela como um indicativo de que os trabalhos dos agentes públicos e políticos não devem cessar o ciclo de levantar desafios, entendê-los por meio das respectivas e múltiplas abordagens, para depois propor perspectivas, e assim por diante.

3.5 Novos desafios

Dentro do desenvolvimento do estudo de caso, nas três seções do trabalho, sobressaíram-se alguns desafios em detrimento de outros que, devido aos limites de tempo e espaço, ganharam contorno; porém precisariam de estudos específicos. Entre eles, destaca-se a necessidade de se aprofundar nos estudos do e-SIC para investigar em que medida se configura em um novo gênero textual. Inclusive, com base nos trabalhos de Yates e Orlikowski (1992), Yates, Orlikowski e Okamura (1999), pode-se investigar como o e-SIC molda e está sendo moldado pelo seu uso corrente como prática social comunicativa. A relevância desse trabalho poderia inclusive subsidiar os servidores e gestores que lidam com esse serviço de informação.

Outro debate possível diz respeito à necessidade de se compreender melhor, no atual panorama da Administração, a gestão da informação e gestão do conhecimento como campo de influência da corrente ideológica da tecnologização ou da vertente social. Em que medida privilegia-se uma corrente em detrimento de outra? O que podemos observar sobre os efeitos sociais de uma e outra vertente? Quais seriam as perspectivas futuras de cada corrente?

Outros desafios já despontam no horizonte. Ao verificar na “Casoteca” da Enap se havia algum estudo de caso sobre o Ipea, a Embrapa, a CGU e demais órgãos que já oficializaram uma política de gestão da informação e gestão do conhecimento, constatei que não há ainda trabalhos sobre casos exitosos de gestão da informação e gestão do

conhecimento nessa “Casoteca” cujo link de entrada se localiza no site da Enap, conforme mostra a Figura 7, a seguir.

Figura 7 – Casoteca da Enap



Fonte: <http://www.enap.gov.br/>.

A “Casoteca” se revela como promissora ferramenta de gestão do conhecimento na esfera federal. Os recursos humanos e financeiros já estão alocados e previstos. Os agentes públicos, em suas respectivas instituições, podem constituir estudos de caso com vistas a compreender a gestão da informação e a gestão do conhecimento. Nesse sentido, conforme mostra a Figura 7, a Enap já se configura como uma instituição já apta a fazer fruir novos conhecimentos sobre experiências exitosas no setor público em gestão da informação e gestão do conhecimento.

Além da “Casoteca” da Enap, há em funcionamento o portal eletrônico das Comunidades de Aprendizagem, Trabalho e Inovação em Rede (Catir). Conforme o Portal das Comunidades Virtuais do Setor Público (BRASIL, 2013), o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e da Informação Estratégica e o Comitê Executivo do Governo Eletrônico colocam à disposição de todas as organizações públicas brasileiras este ambiente virtual denominado Catir. Em síntese, o Catir consiste em espaços virtuais de compartilhamento e criação de conhecimentos entre seus servidores e funcionários. O Catir se conceitua como

grupos de indivíduos motivados por algum interesse ou propósito comum que se relacionam de forma colaborativa, continuada e em rede, presencialmente e/ou virtualmente, independentemente da localização física, visando a compartilhar conhecimentos, aprender e gerar inovações no trabalho. (BRASIL, 2013, s.p.).

Para obter acesso às comunidades virtuais do ambiente Catir é necessário fazer o cadastramento no Portal (Brasil, 2013). Entre outras ações, o Catir trabalha atualmente em um software gratuito que automatiza a resposta ao questionário do Método OKA. Essas respostas devem gerar relatórios que facilitam a análise dos dados coletados visando à elaboração de um diagnóstico e de um Plano de Gestão de Conhecimento para uma organização.

Nesse sentido, alguns novos desafios já despontam no horizonte da Administração Pública Federal, por meio de uma política consistente de gestão da informação e gestão do conhecimento nos órgãos públicos, podemos adentrar ao mundo da aprendizagem colaborativa em rede. A divulgação de trabalhos na “Casoteca” da Enap ou a criação de comunidades no Catir representam mecanismos já implementados na esfera federal e que poderiam contribuir para se atingir, entre outros, os seguintes objetivos: i) aumentarem a produção sobre gestão da informação e gestão do conhecimento voltado para o setor público; ii) criar uma consciência crítica sobre o tema; iii) produzir resultados efetivos e de eficiência para a Administração Pública e, por conseguintes, beneficiar a população.

Quando este trabalho de pesquisa se iniciou em 2012, o Cibec ainda funcionava no térreo do MEC, como sempre foi desde 1981. Em julho de 2013, registramos na verdade um momento histórico e emocionante: o Cibec junta-se novamente às demais unidades do instituto como uma retomada aos ideais lançados em 1938, em que o Decreto nº 580 constitui a biblioteca histórica do Inep, e às ações de gestão de Anísio Teixeira com a expansão e consolidação da biblioteca do Inep e com a criação do chamado centro de documentação pedagógica em 1953. Desta forma, a conclusão deste trabalho por si só já o coloca diante do desafio de colaborar na salvaguarda dessa história como um dos meios de dialogar com os atores educacionais sobre o futuro da gestão da informação e gestão do conhecimento no Inep.

Portanto, entre os novos desafios no horizonte, de imediato, existe o de divulgar este trabalho por meio de um estudo de caso de ensino – mais sintético, dinâmico e baseado na perspectiva multimodal da linguagem – com vistas à comunicação dos resultados sobre as reflexões aqui desencadeadas sobre gestão da informação e gestão do conhecimento porque pensar ambas gestões no Inep significa refletir sobre a própria educação brasileira e o nosso papel como servidores atentos às necessidades da população, como o maior objetivo de toda ação, gestão, planejamento, política e filosofia pública.

REFERÊNCIAS

ANATEL – AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. 2012. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=296023&pub=principal&filtro=1&documentoPath=296023.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2013.

ANDERSON, Benedict. **Nação e consciência nacional**. São Paulo: Ática, 1989.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual interativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVARENGA NETO Rivadávia Correa Drummond de; VIEIRA, J. L. G. V. Building a knowledge management (KM) model at Brazil's Embrapa (Brazilian Agricultural Research Corporation): towards a knowledge-based view of organizations. **Electronic Journal of Knowledge management**, v. 9, Issue 2, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/10805>>. Acesso em: 11 jun. 2012.

ARAÚJO, Regina Borges. Computação ubíqua, princípios, tecnologias e desafios. In: XX SIMPÓSIO BRASILEIRO DE REDES DE COMPUTADORES, 17 a 20 novembro 2009, Florianópolis. **Anais do XX Simpósio Brasileiro de Redes de Computadores**. Florianópolis, 2009, p. 45-114.

BAKHTIN, Mikhail. Os Gêneros do Discurso. In _____. *Estética da Criação Verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 2000. p. 279-326.

BARAN, Uri. Helping retailers generate customer relationships. **ICL System Journal**, v. 11, n. 2, jan. 1997.

BATISTA, Fábio Pereira. **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.

BAUMAN, Zigmunt. **O mal-estar na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

_____. **Vida para consumo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BRASIL. Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937. Dá nova organização ao Ministério da educação e Saúde Pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 de janeiro de 1937. Seção 1, p. 1210.

_____. Lei nº 580, de 30 de julho de 1938. Dispõe sobre a organização do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 30 de julho de 1938. Seção 1, p. 15169.

_____. Decreto nº 38.460, de 28 de Dezembro de 1955. Institui o Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais e centros regionais. **Diário Oficial da União**, DF, 29 de dezembro de 1955. Seção 1. p. 23779.

_____. Decreto nº 71.407, de 20 de novembro de 1972. Dispõe sobre o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, do Ministério da Educação e Cultura, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 de novembro de 1972. Seção 1, p. 10409.

_____. Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre a criação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE e do Plano Especial de Cargos do Ministério do Meio Ambiente e do IBAMA; institui a Gratificação Específica de Docência dos servidores dos extintos Territórios Federais do Acre, Amapá, Rondônia e Roraima - GEDET; fixa o valor e estabelece critérios para a concessão da Gratificação de Serviço Voluntário, de que trata a Lei nº 10.486, de 4 de julho de 2002, aos militares dos extintos Territórios Federais do Amapá, Rondônia e Roraima; autoriza a redistribuição, para os Quadros de Pessoal Específico das Agências Reguladoras, dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo do Plano de Classificação de Cargos, instituído pela Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, ou planos correlatos das autarquias e fundações públicas, cedidos àquelas autarquias, nas condições que especifica; cria Planos Especiais de Cargos, no âmbito das Agências Reguladoras referidas no Anexo I da Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004; institui a Gratificação de Efetivo Desempenho em Regulação - GEDR, devida aos ocupantes dos cargos do Plano Especial de Cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA; cria as carreiras e o Plano Especial de Cargos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE e do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais - INEP; aumenta o valor da Gratificação Específica de Publicação e Divulgação da Imprensa Nacional - GEPDIN, instituída pela Lei nº 11.090, de 7 de janeiro de 2005, e dá outras providências.. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 de outubro de 2006. Seção 1, p. 28.

_____. Decreto nº 6.317, de 20 de dezembro de 2007. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 de dezembro de 2007. Seção 1, p. 9.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e nº § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 de novembro de 2011. Edição Extra. Seção 1, p. 1.

_____. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e nº § 2º do art. 216 da Constituição. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 de maio de 2012. Seção 1, p. 15.

_____. Decreto nº 7.693, de 2 de março de 2012. Altera o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, de que trata o Decreto nº 6.317, de 20 de dezembro de 2007, e remaneja cargos em comissão. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 de março de 2012.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Catir**. Disponível em: <http://www.catir.gov.br/>. Acesso em: 10 jun 2013.

BROOKE, Nigel (Org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012, 520 p.

CARDOSO, Gustavo. **Os media na sociedade em rede**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2006.

CASTELLS, Manuel. **The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. I**. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell, 1996. v. 1.

_____. **The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. II**. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell, 1997. v. 2.

_____. **End of Millennium, The Information Age: Economy, Society and Culture**. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell, 1998. v. 3.

_____. **A era da informação: economia, sociedade e cultura, V. 1: Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999, v.1.

_____. Prefácio. In: CARDOSO, Gustavo. **Os media na sociedade em rede**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2006.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. O INEP ontem e hoje. In: _____. **Um Olhar para o Mundo** - Contemporaneidade de Anísio Teixeira, Rio de Janeiro, 2 set. 1999.

CENTRO DE INFORMAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS EM EDUCAÇÃO. **Manual do Cibec 2006**. Brasília: Inep/Cibec, 2006.

_____. **Estatística de Acervos/Exemplares de Grandes Áreas**. Brasília, 23 fev. 2012.

_____. **Relatório de Gestão 2011**. Brasília: Inep/Cibec, 2011.

_____. **Relatório de Gestão 2012**. Brasília: Inep/Cibec, 2012.

CIBEC/INEP. **Estatística Geral do Acervo**. Sistema Pergamum. Brasília, 20 de maio de 2013. [Documento interno].

CHAVES, Miriam Waidenfeld. A afinidade eletiva entre Anísio Teixeira e John Dewey. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 11, p. 86-98, maio/ago 1999. Disponível em:

<http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE11/RBDE11_09_MIRIAM_WAIDENFELD_CHAVES.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2013.

CGU - CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Assessoria de Comunicação Social. **Hage: Lei de Acesso à Informação completa um ano com “êxito inquestionável”**. 2013a. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Imprensa/Noticias/2013/noticia05813.asp>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. **Acesso à Informação no Mundo**. 2013b. Disponível em: <<http://www.acessoainformacao.gov.br/acessoainformacaogov/acesso-informacao-mundo/index.asp>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

Acesso à Informação no Brasil. 2013c. Disponível em: <<http://www.acessoainformacao.gov.br/acessoainformacaogov/acesso-informacao-brasil/index.asp>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

COMISSÃO INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS. **Declaração de Princípios sobre Liberdade de Expressão**. 2000. Disponível em: <<http://www.cidh.oas.org/basicos/portugues/s.Convencao.Libertade.de.Expressao.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

CORREIA, Leonardo Ruas. **A importância da gestão do conhecimento sob a ótica arquivística no âmbito da administração pública federal**. Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão do Conhecimento, da Informação e Documentação – Instituto Blaise Pascal, Brasília, 2009.

COSTA, Marília Damiani; KRUCKEN, Lia; ABREU, Aline França de. Gestão da informação ou Gestão do conhecimento? **R. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 5, n. 5, p.26-41, 2000.

CRESWELL, JOHN W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRYSTAL, David. **Language and the Internet**. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

CUNHA, Marcos Vinícius da. **A Educação no Período Kubitschek: os Centros de Pesquisas do INEP**. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Vol. 72, No 171. 1991.

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

DYER, Caroline. Pesquisando a implementação das políticas educacionais: uma abordagem do mapeamento reverso. In: _____ BROOKE, Nigel (Org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012, 520 p.

ELMORE, Richard. Backward mapping: implementation research and policy decisions. **Political Science Quartely**, v. 94, n. 4, 1980.

EMBRAPA - EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Disponível em: <http://www.embrapa.br/a_embrapa/missao_e_atuacao>. Acesso em: 10 jun. 2013.

FAIRCLOUGH, Norman. **Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research**. London: Routledge, 2003.

FARIAS, Doracy Rodrigues; AMARAL, Luíza Maria Sousa do; SOARES, Regina Célia. Biobibliografia de Anísio Teixeira. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 82, n. 200/201/202, p. 207-242, jan./dez. 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004. _____ . **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. (Coleção Pesquisa qualitativa coordenada por Uwe Flick).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GAUR, Albertine. **A History of Writing**. London: The British Library, 1992.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOULART, Orosinda Maria Taranto. Apresentação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 88, n. 218, p. 7-10, 2007.

GRAHAM, Andrew. **Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. (Série Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 1). Brasília: UnB, Laboratório de Psicologia Experimental, 2003.

GUTIÉRREZ, Juan Jose Pietro. **Modelos de servicios bibliotecarios: el acceso a la información. Em questão**, UFRGS, v. 14, n.2, nov. 2008.

HALLIDAY, Michael Alexander Kirkwood; HASAN, Ruqaiya. **Language, context and text: aspects of language in a social-semiotic perspective**. Oxford: Oxford university Press, 1989.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005/2011**. 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Acesso_a_internet_e_posse_celular/2011/comentarios.pdf>. Acesso em 10 junho 2013.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. 2013. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/portal/>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Regimento Interno do Inep**. Brasília: Inep, 2003.

_____. **Página Inicial**. 2013a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. **Publicações**. 2013b. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/Texto_Publicacoes.asp>. Acesso em 10 jun. 2013.

_____. **Conheça o Cibec**. 2013c. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/pesquisa-cibec-ocibec>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. **Fale conosco**. 2013d. Disponível: <<http://portal.inep.gov.br/institucional-faleconosco>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

JÄGER, Siegfried (Org.). *Wie kritisch ist die Kritische Diskursanalyse? Ansätze zu einer Wende kritischer Wissenschaft*. Münster: Unrast-Verlag, 2008.

JARDIM, Maria Cristina R. O acervo Inep na UFRJ: 30 anos... e muita história pra contar. In: OLIVEIRA, A. J. B. (Org.). *Universidade e lugares de memória*. Fórum de Ciência e Cultura, Sistema de Bibliotecas e Informação. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008. 320 p. (Memória, documentação e pesquisa). Disponível em: <http://www.sibi.ufrj.br/Projeto/livro_lugares.pdf> Acesso em:

_____. Dados obtidos por meio de correio eletrônico com a pesquisadora da UFRJ, especialista nos acervos do Inep. 2013.

JONSSON, Ewa. *Electronic Discourse. On Speech and Writing on the Internet*. Luleå University of Technology. Department of Communication and Languages, 1997. Disponível em: <<http://www.ludd.luth.se/users/jonsson/D-essay/ElectronicDiscourse.html>>

KAISER, Willians. Projeto de intervenção sobre a utilização de ti e o letramento digital na deed/inep. Inep: Brasília, 2012.

KRESS, G.; VAN LEEUWEN, T. **Multimodal discourse** – The modes and media of contemporary communication. London: Arnold, 2001.

LOUSADA, Mariana *et al.* Produção científica sobre gestão do conhecimento e gestão da informação no âmbito da Ciência da Informação: uma aplicação da lei de Bradford. **Anales de Documentación**, Norteamérica, v. 15, n. 2, p. 1-17, 2012. Disponível em: <<http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/analesdoc.15.2.138741>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. 2a edição. São Paulo: EDUC, 1999.

MALINOWSKI, Bronislaw. The Problem of Meaning in Primitive Languages. In: OGDEN, Charles K.; RICHARDS, Ian A. (eds.). **The Meaning of Meaning**. London: Routledge, 1923, p. 146-152.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. Gêneros textuais: definição e funcionalidade. In: DIONÍSIO, Ângela *et al.* **Gêneros textuais e ensino**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2002.

_____. O Papel da Atividade Discursiva no Exercício do Controle Social. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, Brasília, v. 7, n. 0, nov. 2010.

MEC, INEP, CBPE. **Boletim do Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais**. Ano I- Vol. 1- Março de 1956. Rio de Janeiro.

MILES, Matthew B., HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Bervely Hills, C. A.: Sage, 1984.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. CBPE. **Boletim do Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, mar 1956.

_____. **Dados da Educação Básica**. Brasília: Inep, 2013. Disponível em: <<http://hackathondadoseducacionais.com/>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

_____. **Cibec: manual de atividades, produtos e serviços**. Brasília: Inep, 2006.

_____. **História do Inep**. Brasília: Inep, 2012. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/institucional-historia>>. Acesso em: 8 dez. 2012.

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

PACTO INTERNACIONAL SOBRE OS DIREITOS CIVIS E POLÍTICOS. 1976. Disponível em: <<http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos-internacionais-dh/tidhuniversais/cidh-dudh-direitos-civis.html>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 129-138, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_11.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2013.

SAAVEDRA, Silvia Maria Galliac. **Passos e descompassos de uma instituição de pesquisa educacional no Brasil: a realidade do Inep**. 270 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 1988.

SANTOS, Aparecida de Fátima Tiradentes dos. Teoria do capital intelectual e teoria do capital humano: estado, capital e trabalho na política educacional em dois momentos do processo de acumulação. In: **REUNIÃO ANUAL DA ANPED**, 27. , 2004, Caxambu/MG. Anais... Caxambu: ANPED, 2004.

SAVIANI, Demerval. “O Inep, o diagnóstico da educação brasileira e a *Rbep*”. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 93, n. 234 [n. especial], p. 291-322, maio/ago. 2012.

SILVA, Armando B. Malheiro da. **A gestão da informação arquivística e suas repercussões na produção do conhecimento científico**. 1998. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/publicacoes/ibericas/a_gesto_da_informao_arquivstica.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2013.

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

RESENDE, Viviane de Melo; RAMALHO, Viviane. **Análise de Discurso Crítica**. São Paulo: Contexto, 2006.

ROTHEN, José Carlos. O Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos: uma leitura da RBEP. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 86, n. 212, p. 189-224, jan./abr. 2005.

THOMPSON, John B. A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 80.

UFRJ/CFCH/PACC, Fundação Anísio Teixeira, 1999. Disponível em: <<http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/artigos/helena.html>>. Acesso em 10 jun. 2013.

UNIC RIO. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 2005. Disponível em: <http://unicrio.org.br/img/DeclU_D_HumanosVersoInternet.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2013.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero** - Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002.

_____. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero** - Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

XAVIER, Libânia Nacif. **O Brasil como laboratório**: educação e ciências sociais no projeto do Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais. Bragança Paulista: EDUSF, 1999.

YATES, Joanne, ORLIKOWSKI, Wanda J. Genres of organizational communication: a structural approach to studying communication and media. **Academy of Management Science Review**. v. 17, n. 2, p. 299-326, 1992.

YATES, Joanne, ORLIKOWSKI, Wanda J.; Kazuo Okamura Explicit and Implicit Structuring of Genres in Electronic Communication: Reinforcement and Change of Social Interaction. **Organization Science**, v. 10, p. 83-103, 1999.

YIN, Robert. K. Studying the implementation of public programs. In: WILLIAMS, W. *et al.* (Eds.). **Studying implementation: Methodological and administrative issues** (pp. 3672). Chatham, NJ: Chatham House, 1982.

_____. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

WSIS - THE WORLD SUMMIT ON THE INFORMATION SOCIETY. **Geneva 2003 / Tunis 2005**. Disponível em: <<http://www.itu.int/wsis/index.html>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

ANEXOS

ANEXO 1 – TABELA IBGE 2011

Tabela 1.14.1 – Pessoas de 10 anos ou mais de idade, por Grandes Regiões, segundo a utilização da Internet, no período de referência dos últimos três meses, e as classes de rendimento mensal domiciliar per capita – 2005/2011						
Utilização da Internet, no período de referência dos últimos três meses, e classes de rendimento mensal domiciliar <i>per capita</i>	Pessoas de 10 anos ou mais de idade (1 000 pessoas)					
	Brasil	Grandes Regiões				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
	2011					
Total (2)	166 542	13 306	45 366	71 293	24 183	12 394
Sem rendimento a 1/4 do salário mínimo (3)	14 412	2 040	8 385	2 667	823	497
Mais de 1/4 a 1/2 salário mínimo	26 554	3 129	11 583	7 973	2 310	1 559
Mais de 1/2 a 1 salário mínimo	46 470	3 874	13 329	19 047	6 466	3 754
Mais de 1 a 2 salários mínimos	41 519	2 215	6 329	21 330	8 059	3 588
Mais de 2 a 3 salários mínimos	13 157	617	1 603	7 079	2 786	1 074
Mais de 3 a 5 salários mínimos	8 441	412	1 026	4 426	1 794	782
Mais de 5 salários mínimos	15 989	1 019	3 112	8 771	1 946	1 141
Utilizaram (2)	77 402	4 704	15 421	38 594	12 105	6 578
Sem rendimento a 1/4 do salário mínimo (3)	3 090	316	1 447	921	243	162
Mais de 1/4 a 1/2 salário mínimo	7 973	743	2 966	2 981	730	553
Mais de 1/2 a 1 salário mínimo	18 348	1 290	4 322	8 652	2 455	1 629
Mais de 1 a 2 salários mínimos	21 945	1 087	3 143	11 671	4 073	1 970
Mais de 2 a 3 salários mínimos	8 763	408	1 107	4 691	1 805	752
Mais de 3 a 5 salários mínimos	6 427	306	765	3 380	1 355	621
Mais de 5 salários mínimos	10 858	555	1 670	6 298	1 444	892
Não utilizaram (2)	89 140	8 602	29 945	32 699	12 078	5 816
Sem rendimento a 1/4 do salário mínimo (3)	11 322	1 723	6 938	1 746	580	334
Mais de 1/4 a 1/2 salário mínimo	18 581	2 387	8 617	4 993	1 579	1 006
Mais de 1/2 a 1 salário mínimo	28 122	2 585	9 007	10 395	4 011	2 125
Mais de 1 a 2 salários mínimos	19 575	1 128	3 185	9 659	3 985	1 617
Mais de 2 a 3 salários mínimos	4 394	209	496	2 387	980	322
Mais de 3 a 5 salários mínimos	2 014	106	261	1 046	440	162

Mais de 5 salários mínimos	5 131	465	1 442	2 473	502	249
----------------------------	-------	-----	-------	-------	-----	-----

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005/2011.

Nota: Exclusive as pessoas cuja condição na unidade domiciliar era pensionista, empregado doméstico ou parente do empregado doméstico.

(1) Inclusive as pessoas sem declaração de utilização da Internet. (2) Inclusive as pessoas sem declaração de rendimento mensal domiciliar *per capita*.

(3) Inclusive as pessoas moradoras em unidades domiciliares cujos componentes recebiam somente em benefícios.

ANEXO 2 – CRIAÇÃO DO CIBEC

PORTARIA Nº 697, DE 15 DEZEMBRO 1981

O Ministro de Estado da Educação e Cultura, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto no Decreto nº 85.843, de 25 de março de 1981.

RESOLVE

I – Aprovar a estrutura, competência das unidades e atribuições dos dirigentes do Centro de Informações Bibliográficas do MEC, em anexo.

II – Esta portaria entrará em vigor na data de sua publicação.

REGIMENTO INTERNO

DO CENTRO DE INFORMAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS DO MEC

CAPÍTULO I

DA CATEGORIA, FINALIDADE E ESTRUTURA

Art. 1º O Centro de Informação Bibliográficas do MEC-CIBEC, instituído nos termos do artigo 10 do regimento interno do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP, aprovado pela Portaria nº 612, de novembro de 1981, órgão autônomo vinculado à Secretaria Geral, tem a finalidade de garantir a preservação da produção bibliográfica dos órgãos da administração direta, bem como racionalizar aquisição, tratamento e a disseminação de coleção de monografias, periódicos e multimeios nacionais e estrangeiros, tendo em vista assegurar o acesso à literatura técnica de interesse para estudos e pesquisas para o planejamento no âmbito do Ministério.

§ 1º No desempenho de suas finalidades, o CIBEC desenvolverá as atividades relativas às competências discriminadas no artigo 10 do Regimento Interno do INEP.

§ 2º Para efeitos técnico-administrativos, o CIBEC é vinculado à Coordenadoria do Sistema de Informações em Educação, Cultura e Desportos, da Diretoria da Documentação e Informação do INEP.

Art. 2º O Centro de Informação Bibliográficas do MEC-CIBEC tem a seguinte estrutura:

1. Direção do Centro
2. Serviço de Seleção e Aquisição
3. Serviço de Análise e Processamento Técnico
4. Serviço de Referências e Buscas Retrospectivas
5. Serviço de Referência Legislativa
6. Serviço de Disseminação
7. Serviço de audiovisual

Art. 3º O Centro de Informações Bibliográficas do MEC-CIBEC é dirigido por Diretor e os Serviços por Chefe, cujos cargos ou funções serão providos na forma da legislação vigente.

Parágrafo único. Os ocupantes dos cargos e função previstas neste artigo serão substituídos, em suas faltas ou impedimentos, por servidores por eles previamente designados.

CAPÍTULO II

DA COMPETÊNCIA DAS UNIDADES

Art. 4º Ao Serviço de Seleção e Aquisição compete a seleção do material bibliográfico e o planejamento e controle de todo o processo de aquisição por compra, doação ou permuta.

Art. 5º Ao Serviço de Análise e Processamento Técnico compete a catalogação, classificação e indexação de publicações, inclusive sua preparação para armazenagem e integração ao acervo do centro.

Art. 6º Ao serviço de Referências e Buscas Retrospectivas compete o atendimento aos usuários através facilitação de consultas, empréstimos, levantamentos bibliográficos.

Art. 7º Ao Serviço de Disseminação compete promover a distribuição e divulgação de publicações, a elaboração de boletins informativos, sumários correntes de periódicos, e o desenvolvimento de estudos de usuários.

At. 8º Ao Serviço de Audiovisual compete a aquisição, guarda, processamento técnico, recuperação e divulgação de audiovisuais, assim como a manutenção de catálogos de entidades e acervos de interesse para os usuários do MEC.

CAPÍTULO III

DAS ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES

Art. 9º Ao Diretor do Centro incumbe:

- I – dirigir, orientar, coordenar e supervisionar as atividades do Centro;
- II – articular-se com a Coordenadoria do Sistema de Informações em Educação, Cultura e Desportos visando ao desenvolvimento e operação integrados do Sistema;
- III – prestar assessoramento técnicos aos centros de documentação ou unidades similares, componentes do Sistema;
- IV – articular-se com centros de documentação ou unidades similares de outros órgãos da administração pública federal, estadual ou municipal, ou de entidades particulares, nacionais, estrangeiras ou internacionais;
- V – desencumbir-se de outras atribuições que lhe sejam determinadas pelo titular da coordenadoria do Sistema de Informações em Educação, Cultura e Desporto.

Art. 10. Aos Chefes de Serviço incumbe:

- I – supervisionar a execução dos serviços de suas unidades;
- II – assessorar o Diretor do Centro nos assuntos de sua competência;
- III – desempenhar outras atividades que lhes forem cometidas pelo Diretor.

CAPÍTULO IV

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 11. O acervo do Centro de Informações Bibliográficas do MEC-CIBEC será constituído pelo acervo da Biblioteca do INEP e pela incorporação de outros acervos de órgãos do MEC, na medida em que essa transferência se torne oportuna, interessante e viável.

Art. 12. Os casos omissos serão resolvidos pelo Diretor “ad referendum” do Diretor-Geral do INEP.

ANEXO 3 – ESTABELECIMENTO DO DEPÓSITO LEGAL DAS INFORMAÇÕES EDUCACIONAIS NO CIBEC

PORTARIA Nº 263, DE 14 DE JULHO DE 1982
(DOU 16/07/1982. Seção I, pg 13170)

Estabelece depósito obrigatório de publicações no Centro de informações Bibliográficas do MEC.

O Ministro de Estado da Educação e Cultura, no uso de suas atribuições,

RESOLVE

I – Estabelecer o depósito obrigatório no Centro de Informações Bibliográficas do MEC – CIBEC, vinculado à Coordenadoria do Sistema de Informações Bibliográficas em Educação, Cultura e Desporto – SIBE do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP – de 02 (dois) exemplares de cada publicação gerada pelos Órgãos que constituem a administração direta e indireta do Ministério da Educação e Cultura.

II – A guarda das publicações geradas pelas Instituições de Ensino Superior e Escolas Técnicas Federais é de responsabilidade de suas respectivas bibliotecas, centros ou unidades de documentação.

III – O depósito de que trata o item I far-se-à sem prejuízo do depósito legal junto à Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro e ao Instituto Nacional do Livro, instituídos respectivamente, pelo Decreto Nº 1825 de 20 de dezembro de 1907 e pelo Decreto-lei Nº 824 de 05 de setembro de 1969.

IV – Para os fins previstos no item I consideram-se publicações aquelas produzidas por meios tipográficos, reprográficos, datilográficos ou afins que versem sobre a matéria técnica ou científica pertinente à área da Educação, Cultura e Desportos, sejam estas convencionais ou não convencionais.

V – são consideradas convencionais as publicações de grande tiragem, editadas pelos processos usuais de editoração, e são consideradas não convencionais as publicações datilografadas e cujos originais tenham sido multiplicados através de qualquer processo reprográfico disponível, em tiragem reduzida.

VI – São considerados, para fins de depósito previsto nesta Portaria, os livros, folhetos, teses, apostilas discursos, anais de congressos, seminários, conferências, simpósios e outros encontros, trabalhos apresentados em congressos e reuniões, publicações periódicas, separatas, relatórios técnicos, projetos, catálogos, bibliografias e outros documentos congêneres.

VII – Excluem-se do disposto nesta Portaria as edições de caráter essencialmente didático. VIII – Caberá ao CIBEC e à Coordenadoria de Comunicação Social do MEC, a assistência técnica e a orientação normativa aos órgãos do Ministério, no que se refere à edição de publicações convencionais e não convencionais.

IX – As publicações recebidas pelo CIBEC, através do depósito obrigatório instituído na presente Portaria, serão incluídas na Bibliografia Brasileira de Educação, editada periodicamente pelo INEP.

X – Esta portaria entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas a Portaria Nº 77 de 03 de fevereiro de 1977 e demais disposições em contrário.

RUBEM LUDWIG

ANEXO 4 – CONSTITUIÇÃO DO ACERVO EDITORIAL MEC

GABINETE DO MINISTRO

PORTARIA Nº 1.414, DE 23 DE SETEMBRO DE 1994

(DOU de 28 de setembro de 1994).

O MINISTRO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO, no uso das atribuições que lhe foram conferidos pelo Art. 255, Inciso I, do Decreto Nº 99244, de 10 de maio de 1990, e considerando:

– a importância de publicações do Ministério e das instituições de ensino, pesquisas e extensão a ele vinculadas, tanto do ponto de vista educacional e social como em termos de produção científica;

– a necessidade de sistematizar seu acesso e disseminação para a franquia democrática dos conhecimentos e informações gerados por órgãos da administração direta e demais instituições supervisionadas pelo Ministério;

– a determinação de ser preservada e conservada a memória institucional da administração educacional brasileira,

RESOLVE:

Art 1º. Constituir o Acervo Editorial MEC, constituído pelos produtos editoriais dos órgãos da administração direta e indireta do Ministério da Educação e do Desporto.

Parágrafo único. Consideram-se produtos editoriais livros, periódicos, monografias, anais e relatórios publicados ou reprografados por iniciativas desses órgãos.

Art 2º. Estabelecer que todos os órgãos referidos no artigo anterior procedam ao depósito, no Acervo, de 2 (dois) exemplares de cada uma das publicações por eles editadas.

Parágrafo único. O depósito inicial refere-se aos produtos editoriais do biênio 1993/1994, prosseguindo com o encaminhamento das publicações ulteriores quando de sua edição.

Art. 3º. Atribuir ao Centro de Informações Bibliográficas cita Educação (CIBEC), do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), ao qual as publicações devem ser periodicamente enviadas, as funções de operador do Acervo Editorial do MEC, cabendo-lhe a coleta, inventário, guarda, processamento bibliográfico e produção de referências.

Parágrafo único. O CIBEC/INEP providenciará as normas de regulamentação complementares à execução desta Portaria, incumbindo-lhe adotar medidas de supervisão, monitoramento e avaliação do Acervo.

Art. 4º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MURILO DE AVELLAR HINGEL

ANEXO 5 – REGIMENTO E ESTRUTURA INTERNA DO CIBEC

PORTARIA MINISTERIAL Nº 2.255/2003

(DOU 26/08/3003, seção 1, p. 14)

[...]

Seção IV

Da Coordenação-Geral do Centro de Informação e Biblioteca em Educação

Art.45. À Coordenação-Geral do Centro de Informação e Biblioteca em Educação compete:

I– planejar, coordenar e controlar a execução das competências específicas de suas Coordenações;

II– promover e estimular a disseminação aos agentes do sistema educacional e à sociedade em geral, dos resultados e produtos referentes à área de atuação do INEP;

III– coordenar a implementação da política de disseminação de informações educacionais e documentação do INEP, oferecendo suporte à divulgação dos resultados e produtos dos sistemas de avaliação e indicadores educacionais;

IV– planejar as atividades, promover a articulação institucional e secretariar os trabalhos do Comitê dos Produtores da Informação Educacional (Comped);

V– definir e elaborar conteúdos institucionais para a Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos;

VI– gerenciar a produção e disseminação de informações educacionais via web, adequando-as ao formato necessário e promovendo a necessária articulação com as áreas produtoras do INEP; e

VII– apoiar e coordenar estudos e pesquisas utilizando as bases de informações do INEP, em articulação com as Diretorias.

Parágrafo único. A Coordenação-Geral do Centro de Informação e Biblioteca em Educação conta, ainda, com um Assistente, para assistir direta e pessoalmente o seu titular no desempenho de suas atribuições.

Subseção I

Da Coordenação de Tratamento e Disseminação

Art. 46. À Coordenação de Tratamento e Disseminação compete:

- I**– organizar, sistematizar e produzir informações referenciais nas diversas áreas temáticas, a partir de fontes secundárias e terciárias, segundo o interesse do INEP;
- II**– coordenar a produção de análises técnico-científicas, atendendo às demandas específicas das demais áreas do INEP;
- III**– promover a integração de informações das fontes primárias com as informações selecionadas a partir de fontes secundárias e terciárias;
- IV**– desenvolver, em articulação com a Coordenação de Sistemas de Informática e com a Coordenação-Geral de Sistema Integrado de Informações Educacionais, instrumentos de disseminação de informações e capacitar os usuários para sua utilização; e
- V**– disseminar informações educacionais, adequando seu formato e seu conteúdo às características das diversas mídias e dos diferentes conjuntos de usuários.

Subseção II

Da Coordenação de Informação e Documentação

Art.47. À Coordenação de Informação e Documentação compete:

- I**– organizar, referenciar e preservar o acervo de informações bibliográficas e documentais especializados, para dar suporte às atividades do INEP;
- II**– coordenar a implementação da política de atualização e aquisição de material bibliográfico.
- III**– gerenciar o sistema de controle dos acervos Coordenação-Geral do Centro de Informação e Biblioteca em Educação – CIBEC.
- IV**– promover e implementar a articulação com centros e sistemas de informação;
- V**– definir e criar as condições para manutenção dos mecanismos de coleta e fluxo de referência e de publicações convencionais e não convencionais que devem constituir o acervo informacional;
- VI**– efetuar serviços de catalogação, classificação e indexação, dentro de padrões estabelecidos pelas normas adotadas pelo CIBEC/INEP;

VII-coordenar o serviço de atendimento aos usuários, a partir do mapeamento de suas necessidades, fomentando o melhor aproveitamento do acervo disponível;

VIII- coordenar a produção e disseminação da Bibliografia Brasileira de Educação (BBE), em seus diferentes formatos; e

IX- gerenciar o processo de manutenção e atualização do Thesaurus Brasileiro de Educação – Thesaurus BRASED;”

[...]

ANEXO 6 – CRONOLOGIA: ANTECEDENTES HISTÓRICOS DO INEP²⁰**VI Congresso luso-brasileiro de história da educação -
percursos e desafios da pesquisa e do ensino de História da Educação.****Uberlândia, 17 a 20 de Abril de 2006.****(Filho e Santos, 2006)**

1823: Assembleia Constituinte de 1823, propõe a criação de um Instituto encarregado da verificação dos resultados do ensino em todo o País.

1846: O “Conselho Geral de Instrução Pública” surge no Projeto da Comissão de Instrução Pública do 2º Império, com a ideia de controle e exame das questões gerais de ensino. 5137

1870: “Conselho Superior de Instrução Pública” como instituição integrante do projeto do Ministro Paulino de Souza

1877: O “Conselho Superior de Instrução Pública” é renovado pelo Ministro José Bento da Cunha Figueiredo.

1882: O “Conselho Superior de Instrução Nacional” é formulado pelo Deputado Ruy Barbosa que propõe a adição à ideia do Conselho, um órgão específico de estudos educacionais, sob inspiração do modelo francês “Musée Pédagogique”.

1890: Decreto nº. 1667 de 16/08/1890 determina a criação do “Centro Propulsor das Reformas e Melhoramentos de que carecesse a Educação Nacional”, sob o nome de “Pedagogium”.

1896: O “Pedagogium” é transferido para o Distrito Federal, pela Lei nº. 429 de 10/11.

1911: Em 1911, mais de vinte anos após a instauração da República, viria a ser criado o Conselho Superior de Ensino, pelo Decreto n 8.659, de 05/04.

1919: é extinto o “Pedagogium”, pelo Decreto nº. 1.560, de 19/07.

1923: O Conselho Superior de Ensino é transformado em Conselho Nacional de Instrução, pelo Decreto nº. 4.632, de 06/01.

²⁰ Autoria de Aristeo Gonçalves Leite Filho e de Pablo Silva Machado Bispo dos Santos. Disponível em: <http://www.faced.ufu.br/columbe06/anais/arquivos/468Aristeo%20Filho_PabloSantos.pdf>. Acesso em 12 de março de 2013

1930: Criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, mais uma vez se impõe a necessidade de estudo sistematizado e constante dos problemas brasileiros de educação.

1931: O Conselho Nacional de Instrução é transformado no Conselho Nacional de Educação pelo Decreto nº. 19.850 de 11/04/1931.

1934: a “Diretoria Nacional de Educação” passa a ter a função de realizar estudos sobre os problemas brasileiros de educação.

1936: O Ministro Gustavo Capanema, transforma a “Diretoria Nacional de Educação” em “Departamento Nacional de Educação” e retira desse Departamento a função de estudos e pesquisas dos problemas brasileiros de educação.

1937: O Ministro da Educação e Saúde Pública, Dr. Gustavo Capanema cria o Instituto Nacional de Pedagogia – Lei nº. 378 de 13/01/1937, com a finalidade de “realizar pesquisas sobre os problemas do ensino, nos seus diferentes aspectos”.

ANEXO 7 – LINHA EDITORIAL DO INEP

O Inep possui uma linha editorial consolidada ao longo de sua existência que reflete a própria trajetória do pensamento educacional brasileiro.

Periódicos

1. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP): Criada em 1944, tem periodicidade quadrimestral. Publica artigos resultantes de estudos e pesquisas que contribuam para o desenvolvimento do conhecimento educacional e que possam oferecer subsídios às decisões políticas na área.
2. Em Aberto: Criado em 1981, é um periódico monotemático, que tem por objetivo estimular e promover a discussão de questões atuais e relevantes da educação brasileira, trazendo sempre opiniões divergentes ou confrontos de pontos de vista. Além de artigos, publica resenhas críticas e bibliografias seletivas. É largamente utilizado como material didático nos cursos de graduação e de pós-graduação.

Publicações Institucionais

1. Avaliação da Educação Básica: Divulgam os resultados das avaliações, gerando insumos para a elaboração e revisão dos projetos pedagógicos das escolas participantes, do Ministério da Educação e das Secretarias de Educação dos Estados e dos municípios.
2. Avaliação da Educação Superior: Divulgam os resultados da aplicação de processos sistemáticos de avaliação associados a indicadores estatísticos atualizados.
3. Estatísticas Educacionais: Divulgam os resultados dos censos, por níveis e modalidades de ensino.
4. Análises e Diagnósticos: Tratam de problemas atuais e propõem alternativas para solucioná-los.

Publicações Diversas

1. Títulos Avulsos: Dissemina, geralmente em co-edição, títulos referentes à política, avaliação e estatísticas educacionais, obras de referência, produzidos por outras instituições em parceria e colaboração com o Inep.
2. Anais Documentários: Publica anais de eventos promovidos pelo Inep.

Coleções

1. Lourenço Filho: Reedita os livros do educador, escritor e primeiro diretor do Inep e também obras sobre sua trajetória.
2. Paschoal Lemme: Reúne as memórias e reflexões do educador e colaborador do Inep.
3. Educação Superior em Debate: Publica os encontros ocorridos entre especialistas das mais diversas áreas para debater e aprofundar a análise e a crítica de questões relativas à educação superior.
4. Documentos da Educação Brasileira: Divulga fontes importantes para a pesquisa em História da Educação no Brasil, permitindo estudos comparativos entre as várias províncias/Estados.

Séries

1. Estado do Conhecimento: Revela o processo de construção do conhecimento sobre determinado tema, para que se possa tentar a integração de resultados e, também, de duplicações, contradições e, sobretudo, lacunas.
2. Projeto Boas Práticas na Educação: Divulga experiências bem-sucedidas na educação brasileira.

Série Documental

1. Eventos: Divulga textos e conferências apresentados em eventos, quando não se publicam em seus anais.
2. Relatos de Pesquisa: Reedita os artigos-síntese resultantes das pesquisas financiadas pelo Inep no período de 1993 a 1995.
3. Textos para Discussão: Divulga temas atuais que subsidiam o estudo da educação ou de áreas de conhecimento correlatas.

ANEXO 8 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

GESTÃO DA INFORMAÇÃO	GESTÃO DO CONHECIMENTO
ÂMBITO Fluxos formais	ÂMBITO Fluxos informais
OBJETO Conhecimento explícito	OBJETO Conhecimento tácito
ATIVIDADES BASE - Identificar demandas necessidades de informação - Mapear e reconhecer fluxos formais - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de informação - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação - Prospectar, coletar, tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação - Elaborar produtos e serviços informacionais - Fixar normas e padrões de sistematização da informação - Retroalimentar o ciclo	ATIVIDADES BASE - Identificar demandas necessidades de conhecimento - Mapear e reconhecer fluxos informais - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de conhecimento - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação - Criar espaços criativos dentro da corporação - Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização - Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento - Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento - Retroalimentar o ciclo

Fonte: Valentim (2002; 2003).

Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88.

Acesso em 10 junho 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Universidade Federal de Juiz de Fora
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Mestrado
Profissional**

**PESQUISA SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO / CONHECIMENTO
EDUCACIONAL: DESAFIOS, ABORDAGENS E PERSPECTIVAS DO INEP**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____

_____, _____ (cargo função no Inep), declaro

que consinto em participar como colaborador(a) da pesquisa **“Gestão da Informação e Gestão do conhecimento: Desafios, Abordagens e Perspectivas do Inep”**, sob responsabilidade do(a) pesquisador(a) **Alessandro Borges Tatagiba** e que fui satisfatoriamente esclarecido que:

- a) conforme versão preliminar da introdução anexa do trabalho, a pesquisa tem por objetivo refletir sobre a gestão da informação e a gestão do conhecimento no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep, com vistas a oferecer contribuições para os trabalhos de gestão do instituto.
 - b) a entrevista, a ser realizada com base com base em um roteiro previamente enviado, não oferecerá riscos para minha saúde;
 - c) posso consultar o pesquisador responsável em qualquer época, pessoalmente, por e-mail ou por telefone, para esclarecimento de qualquer dúvida;
 - d) estou livre para, a qualquer momento, deixar de participar da pesquisa e que não preciso apresentar justificativas para isso.
 - e) todas as informações por mim fornecidas e os resultados obtidos serão preservados e confiados ao pesquisador que se obriga a manter fiel às transcrições coletadas na entrevista;
 - f) serei informado de todos os resultados obtidos na pesquisa, antes da defesa da dissertação e publicação do trabalho inclusive;
-

g) não terei quaisquer benefícios ou direitos financeiros sobre os eventuais resultados decorrentes da pesquisa;

h) compreendi que esta entrevista é relevante para propiciar à pesquisa uma visão da gestão sobre o tema da pesquisa e para complementar a coleta de dados e colher evidências relevantes para o estudo de caso (Yin, 2010).

i) o pesquisador esclareceu que, conforme os pressupostos éticos de Creswell (2010), a entrevista e a pesquisa se fundamentam numa relação de confiança que se estabelece entre o pesquisador e os participantes da pesquisa. Nesse sentido, a “ideia básica da pesquisa de ação/participatória é que o investigador não marginalize ou incapacite ainda mais os participantes do estudo” (Creswell, 2010, p. 117).

j) declaro, igualmente, que após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que foi explicado, consinto em participar da pesquisa em questão.

k) uma via deste termo se destinada ao (à) colaborador (a) e a outra ao pesquisador.

Brasília, Distrito Federal, ____de maio de 2013.

Colaborador (a) da pesquisa

Pesquisador(a)

Muito obrigado pelo seu precioso tempo e por sua contribuição!

Alessandro Borges Tataqiba

Mestrando do Programa de Pós-graduação

em Gestão e Avaliação da Educação

alessandro.tataqiba@inep.gov.br

alessandro.borges.tataqiba@gmail.com

APÊNDICE 2 – CONVITE

Caros colegas,

Tenho a satisfação de convidar a todos/as para um diálogo preliminar a partir do trabalho de pesquisa sobre o tema a seguir.

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EDUCACIONAL: DESAFIOS, ABORDAGENS E PERSPECTIVAS

Data: 17 de maio de 2013

Horário: 10h

Local: Sala de Reuniões do Cibec



A presença de vocês será muito importante para o aprofundamento das reflexões e a consistência do trabalho.

Nesse sentido, após uma breve síntese dos trabalhos desenvolvidos até então, todas as contribuições serão bem-vindas!

RESUMO (versão preliminar)

“Esta pesquisa tem por objetivo refletir sobre a gestão da informação e do conhecimento no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. A metodologia de abordagem qualitativa e quantitativa baseia-se no estudo de caso, conforme Yin (2010), e a constituição do *corpus* de pesquisa implicou a realização de entrevistas, pesquisa documental e observação participante. Como suporte teórico, subsidiaram este estudo de caso trabalhos de autores como Correia (2009); Cunha (1991); Jardins (2013); Lousada et. al; Saviani (2012); Xavier (1999),.... O resultado da investigação culmina com a apresentação de Proposta de Plano de Ação em que... (em construção).”

Desde já, muito obrigado pelo seu tempo e por suas contribuições!

Alessandro Borges Tatagiba
Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação

APÊNDICE 3 – ENTREVISTA AOS GESTORES 1

**Universidade Federal de Juiz de Fora
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Mestrado
Profissional**

**PESQUISA SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO / CONHECIMENTO
EDUCACIONAL: O CASO DO CIBEC/INEP**

Entrevista aos gestores 1

Prezado Gestor,

Com o suporte acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF/Caed e financiamento do Inep, desde o início de 2012, trabalho em um estudo de caso com o foco voltado para gestão da informação e do conhecimento no Inep.

O roteiro indicativo de entrevista a seguir integra a pesquisa e a sua colaboração poderá nos oferecer uma melhor compreensão do objeto de estudo.

Além do Inep, uma parte da investigação abrange outros 15 institutos públicos de pesquisa no Brasil e ficaríamos honrados em apresentar os resultados do trabalho cuja previsão de defesa é para julho de 2013.

Antecipados agradecimentos!

Roteiro de Entrevista

1. Desde a criação do Inep, o órgão produz, preserva e dissemina informações e conhecimentos educacionais. Quem é o público das informações e conhecimentos educacionais do Inep? Quais são as ações de gestão da coordenação do Cibec para que as informações e conhecimentos educacionais do Inep cheguem aos seus diferentes públicos?
2. Considerando que a Lei de Acesso à Informação inaugurou parâmetros legais para gestão da informação nos órgãos públicos, qual é a visão da coordenação do Cibec a respeito dessa nova lei?
3. Em relação ao Centro de Informação e Biblioteca em Educação, quais são as expectativas e objetivos da gestão em reunir o Cibec às outras diretorias do Inep em um mesmo local?
4. Sobre as ações de gestão, quais que a coordenação poderia destacar e como as avalia?
5. Como a gestão avalia a contribuição do Cibec para a gestão da informação e do conhecimento do Inep?

Muito obrigado pelo seu tempo e por sua contribuição!

Alessandro Borges Tatagiba
Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação

APÊNDICE 4 – ENTREVISTA AOS GESTORES 2

Universidade Federal de Juiz de Fora
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Mestrado
Profissional

**PESQUISA SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO / CONHECIMENTO EDUCACIONAL:
O CASO DO CIBEC/INEP**

Entrevista aos gestores 2

Prezado Gestor,

Com o suporte acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF/Caed e financiamento do Inep, desde o início de 2012, trabalho em um estudo de caso com o foco voltado para gestão da informação e do conhecimento no Inep.

O roteiro indicativo de entrevista a seguir integra a pesquisa e a sua colaboração poderá nos oferecer uma melhor compreensão do objeto de estudo.

Além do Inep, uma parte da investigação abrange outros 15 institutos públicos de pesquisa no Brasil e ficaríamos honrados em apresentar os resultados do trabalho cuja previsão de defesa é para julho de 2013.

Antecipados agradecimentos!

Roteiro de Entrevista

6. Desde a criação do Inep, o órgão produz, preserva e dissemina informações e conhecimentos educacionais. Na visão da Gestão, quem é o público das informações e conhecimentos educacionais do Inep? Quais são as ações de gestão para que as informações e conhecimentos educacionais do Inep cheguem aos seus diferentes públicos?
7. No país que tem o desafio de melhorar a qualidade da educação básica, em que medida as informações e conhecimentos educacionais do Inep – das publicações aos resultados dos exames – dialogam com professores e estudantes da educação básica?
8. Em relação ao Centro de Informação e Biblioteca em Educação, quais são as expectativas e objetivos da gestão em reunir o Cibec às outras diretorias do Inep em um mesmo local?
9. Para a Gestão, qual seria a relevância de definir e publicar uma política sobre a gestão da informação e do conhecimento educacional do órgão?
10. No anexo a seguir, há algumas evidências sobre duas publicações do Inep. O que a Gestão poderia nos informar para compreendermos melhor essas evidências?

Muito obrigado pelo seu tempo e por sua contribuição!

Alessandro Borges Tatagiba
Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação

APÊNDICE 5 – ENTREVISTA AOS GESTORES 3**Universidade Federal de Juiz de Fora****Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação****Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Mestrado Profissional****PESQUISA SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO / CONHECIMENTO EDUCACIONAL: O CASO DO CIBEC/INEP****Entrevista aos gestores 3**

Prezado Gestor,

Com o suporte acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF/Caed e financiamento do Inep, desde o início de 2012, trabalho em um estudo de caso com o foco voltado para gestão da informação e do conhecimento no Inep.

O roteiro indicativo de entrevista a seguir integra a pesquisa e a sua colaboração poderá nos oferecer uma melhor compreensão do objeto de estudo.

Além do Inep, uma parte da investigação abrange outros 15 institutos públicos de pesquisa no Brasil e ficaríamos honrados em apresentar os resultados do trabalho cuja previsão de defesa é para julho de 2013. Antecipados agradecimentos!

Roteiro de Entrevista

11. Desde a criação do Inep, o órgão produz, preserva e dissemina informações e conhecimentos educacionais. Na visão da Gestão, quem é o público das informações e conhecimentos educacionais do Inep? Quais são as ações de gestão para que as informações e conhecimentos educacionais do Inep cheguem aos seus diferentes públicos?

12. 2. Recentemente, na página institucional do Inep na internet, no dia 24/01, publicou-se uma notícia destacando a posição do Inep, como o 11º instituto de pesquisa mais acessado via web no Brasil. Quais informações na página do Inep foram as mais acessadas? Existe um levantamento sobre a quantidade de pesquisadores que acessaram as informações e conhecimentos educacionais produzidos pelo Inep? Se sim. Quantos?

13. 3. Considerando que a Lei de Acesso à Informação inaugurou parâmetros legais para gestão da informação nos órgãos públicos, qual é a visão da gestão do Inep a respeito dessa nova lei?

14. 4. Para a gestão do Inep, qual seria a relevância de definir e publicar uma política sobre a gestão da informação e do conhecimento educacional do órgão?

15. 5. Em relação ao Centro de Informação e Biblioteca em Educação, quais são as expectativas e objetivos da gestão em reunir o Cibec às outras diretorias do Inep em um mesmo local?

Muito obrigado pelo seu tempo e por sua contribuição!

Alessandro Borges Tatagiba

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação

APÊNDICE 6 – ENTREVISTA AOS GESTORES 4

Universidade Federal de Juiz de Fora
Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Mestrado
Profissional

**PESQUISA SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO / CONHECIMENTO EDUCACIONAL:
O CASO DO CIBEC/INEP**

Entrevista aos gestores 4

Prezado gestor,

Com o suporte acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF/Caed e financiamento do Inep, desde o início de 2012, trabalho em um estudo de caso com o foco voltado para gestão da informação e gestão do conhecimento no Inep.

O roteiro indicativo de entrevista a seguir integra a pesquisa e a sua colaboração poderá nos oferecer uma melhor compreensão do objeto de estudo.

Além do Inep, uma parte da investigação abrange outros 15 institutos públicos de pesquisa no Brasil e ficaríamos honrados em apresentar os resultados do trabalho cuja previsão de defesa é para julho de 2013.

Antecipados agradecimentos!

Roteiro de Entrevista

16. Desde a criação do Inep, o órgão produz, preserva e dissemina informações e conhecimentos educacionais. Em relação às disseminações de informações educacionais sob a responsabilidade desta gestão, o que a gestão poderia relatar sobre a importância desse trabalho para a educação brasileira?

17. Considerando que a Lei de Acesso à Informação inaugurou parâmetros legais para gestão da informação nos órgãos públicos, qual é a visão da gestão a respeito dessa nova lei? A gestão poderia nos informar o quantitativo de solicitações de informações encaminhadas à gestão nos últimos anos anteriores à Lei de Acesso à Informação?

18. As respostas da gestão às solicitações de informações educacionais são reconhecidamente ágeis e indicam um grau elevado de satisfação dos usuários. Na visão da gestão, quais ações que a gestão foram relevantes para alcançar esses resultados?

19. Considerando os diferentes contextos históricos, sociais e políticos pelos quais o Inep já atravessou, qual seria a relevância de definir e publicar uma política permanente de gestão da informação e gestão do conhecimento educacional do órgão?

20. Considerando a constante atualização das ferramentas e suportes tecnológicos, quais ações de gestão da informação que a Gestão consideram importantes para responder aos novos cenários e às novas demandas dos usuários?

Muito obrigado pelo seu tempo e por sua contribuição!

Alessandro Borges Tatagiba
Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação