



UNILASALLE
CANOAS-RS



KATIUSSA NUNES BUENO

**TRAJETÓRIA HISTÓRICA DO COMITÊ BRASILEIRO DE
DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES E AS APRENDIZAGENS GERADAS (2010-
2016)**

CANOAS, 2017

KATIUSSA NUNES BUENO

**TRAJETÓRIA HISTÓRICA DO COMITÊ BRASILEIRO DE
DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES E AS APRENDIZAGENS GERADAS (2010-
2016)**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – UNILASALLE –, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Orientador: Profa. Dra. Tamara Cecilia Karawejczyk

Co-Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Kayser Vargas Mangan

CANOAS, 2017

Dados Internacionais da Catalogação na Publicação (CIP)

B928

Bueno, Katiussa Nunes

Trajetória Histórica do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções e aprendizagens geradas aos seus membros [manuscrito] / Katiussa Nunes Bueno. – 2017.

1xx f. ; 30 cm .

Dissertação (Mestrado em Memória social e bens culturais) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2017.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Tamara Karawejczyk

Co-orientadora: Prof^a. Dr^a Patrícia Kayser Vargas Mangan

1. Comitê Brasileiro de desenvolvimento de coleções 2. Aprendizagem 3. Bibliotecário 4. Biblioteca Universitária I. Karawejczyk, Tamara II. Mangan, Patrícia Kayser Vargas III. Título

Bibliotecária responsável: Katiussa Nunes Bueno – CRB 10/1924



UNILASALLE
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



Credenciamento: Decreto de 29/12/98 - D.O.U. de 30/12/98
Recredenciamento: Portaria 626 de 17/05/12 - D.O.U. de 18/05/12

Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais
BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Tamara Cecilia Karawejczyk Telles
UNILASALLE, Orientadora e Presidente da
Banca

Prof. Dr. Patricia Kayser Vargas Mangan
UNILASALLE

Prof. Dr. Ana Maria Sosa Gonzalez
UNILASALLE

Prof. Dr. Dusan Schreiber
FEEVALE

Área de Concentração: Estudos em Memória Social

Curso: Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais

Canoas, 25 de abril de 2017.

AGRADECIMENTOS

Esta caminhada, que se iniciou em 2014, como aluna especial, para que eu procurasse encontrar o rumo de minha pesquisa, foi longa. Muitos desafios e superações foram enfrentados. Fiz amigos, busquei ajuda quando necessário e fui vencendo cada obstáculo. Posso dizer que a palavra principal desta jornada foi APRENDIZAGEM, pois eu aprendi muito e muito além do que um mestrado pode proporcionar. Gostaria de agradecer a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que eu conseguisse concluir mais essa jornada, em especial:

- À Tamara, minha orientadora, que muito mais que orientar (academicamente) foi a “mãe Tamara” e me deu conselhos que servirão não só para o mestrado, mas também para a vida.

- Às minhas colegas e amigas (principalmente amigas) Leni e Dani, que seguraram “as pontas” para que eu pudesse me afastar do trabalho e seguir adiante (sem elas teria sido muito difícil continuar).

- À Diretora (na época) da Biblioteca Central Viviane Carrion Castanho, que autorizou o afastamento de minhas atividades por um ano.

- Aos meus colegas e amigos do mestrado (“turma 302”), que sempre auxiliaram e viveram comigo as angústias e desafios.

- À minha família (mãe, irmãs, pai, padrasto), que sempre me ouviam reclamar, mas que mesmo sem entender o porquê me apoiavam e me davam força.

- E aos professores do PPG que transmitiram o conhecimento necessário para a conclusão da pesquisa.

RESUMO

Esta investigação trata de um estudo de caso sobre as aprendizagens do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções (CBDC), no período de 2010 a 2016. Como tema, a pesquisa foca em “como são evidenciadas as aprendizagens individuais e coletivas do CBDC observadas na sua trajetória histórica”, no período de 2010 a 2016. O estudo se deu sobre a percepção dos membros da coordenação da gestão 2014-2016. O objetivo foi proposto analisar as evidências de aprendizagens individual e coletiva a partir da trajetória histórica do CBDC, segundo a percepção dos membros da coordenação. A metodologia empregada foi coleta de dados por meio de pesquisa documental, entrevistas em profundidade e diário de campo. O método de análise foi realizado com base nas memórias dos membros da coordenação sobre a criação do CBDC e sua trajetória até do ano de 2016. Foi analisado como ocorreu a aprendizagem individual e coletiva a partir da percepção dos membros da coordenação, as mudanças nos processos de desenvolvimento de coleções e identificados elementos facilitadores e dificultadores de aprendizagem individual e coletiva dos membros do CBDC. Os dados obtidos ajudaram a identificar as aprendizagens e o que vem facilitando e dificultando esse processo. Concluiu-se que o CBDC precisa de um canal de comunicação, armazenagem de documento e informações mais efetivo, pois hoje, por causa da dispersão geográfica entre os membros, há uma dificuldade de contato entre os membros, busca e armazenagem de informação e conhecimento gerado no comitê. Como produto técnico deste mestrado foi desenvolvido um espaço virtual de memória para o CBDC com a finalidade de solucionar as dificuldades que o comitê vem enfrentando.

Palavras-chave: Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções. Bibliotecários. Aprendizagem individual. Aprendizagem coletiva.

ABSTRACT

This research deals with a case study on the learning of the Brazilian Committee for the Development of Collections (CBDC), from 2010 to 2016. As a theme, the research focuses on "how the CBDC individual and collective learning observed in Historical trajectory "in the period from 2010 to 2016. The study was based on the perception of the members of the 2014-2016 management coordination. The objective was to analyze the evidence of individual and collective learning from the historical trajectory of the CBDC, according to the perception of the members of the coordination. The methodology used was data collection through documentary research, in-depth interviews and field diary. The analysis was based on the memoirs of the members of the coordination on the creation of the CBDC and its trajectory until the year 2016. It was analyzed how the individual and collective learning occurred from the perception of the members of the coordination, the changes in the development processes Of collections and identified elements that facilitate and impede the individual and collective learning of CBDC members. The data obtained helped to identify the learning and what has been facilitating and making this process difficult. It was concluded that the CBDC needs a more effective communication, document storage and information channel. Because today, because of the geographic dispersion between members, there is a difficulty of contact between the members, search and storage of information and knowledge generated in the committee. As a product of this master's degree, it was a virtual memory space for the CBDC in order to solve the difficulties that the committee has been facing.

Keywords: Brazilian Committee for the Development of Collections. Librarians. Individual learning. Collective learning.

LISTA DE TABELAS, QUADROS E FIGURAS

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de ingressantes no ensino superior de 2009 a 2012 nas esferas pública e privada. Corresponde ao total de ingressantes em todas as formas de seleção/ingresso	16
Tabela 2	Aumento do número de IES nas esferas pública e privada no Brasil	17
Tabela 3	Questão sobre o resultado da aprendizagem	21
Tabela 4	Crescimento do acervo de livros impressos no sistema de bibliotecas da UFRGS de 2008 a 2011	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	Modelo de aprendizagem vivencial	40
Figura 2 -	Logo CBDC	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Estado da arte	26
Quadro 2 -	Estilos de aprendizagem	41
Quadro 3 -	Contribuições sobre aprendizagem organizacional (AO)	47
Quadro 4 -	Perfil dos entrevistados	57
Quadro 5 -	Localização de conteúdos no site do CBDC	61
Quadro 6 -	Síntese da fase de iniciação, CBDC, Período de 2010 a 2013	66
Quadro 7 -	Síntese da fase de implementação, CBDC, período 2014 a 2016	76
Quadro 8	Objetivos dos grupos de trabalho	83
Quadro 9	Gestão CBDC 2016-2018- cargos, responsabilidades e funções	85
Quadro 10	Estilos de aprendizagem individual dos membros da coordenação do CBDC	92
Quadro 11	Evidencias de aprendizagem individual	96
Quadro 12	Termos conceituados na I reunião nacional do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções	106
Quadro 13	Elementos que facilitam a aprendizagem individual segundo os membros da coordenação do CBDC	109
Quadro 14	Elementos que dificultam a aprendizagem individual segundo os membros da coordenação do CBDC	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACR2	Código de Catalogação Anglo-americano
AO	Aprendizagem organizacional
AVA	Ambiente virtual de aprendizagem
BDTD	Banco de teses e dissertações
CA	Conceituação abstrata
CBDC	Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções
CBBD	Congresso Brasileiro de Biblioteconomia Documentação e Ciência da Informação
CBBU	Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias
EA	Experimentação ativa
EC	Experiência concreta
FEBAB	Federação Brasileira de Associação de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições
FURG	Fundação Universidade Federal do Rio Grande
GT	Grupo de trabalho
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IES	Instituições de ensino superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MARC	Machine Readable Cataloging
MEC	Ministério da Educação
MO	Memória organizacional
NAQ	Núcleo de Aquisição

OR	Observação reflexiva
REUNI	Reestruturação e expansão das universidades federais
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SNBU	Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias
TICs	Tecnologias da informação e da comunicação
TOE	Taxionomia de objetivos educacionais
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFRGS	Universidade Federal Do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNESP	Universidade Estadual Paulista
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UNILASALLE	Centro Universitário La Salle
UNINTER	Centro Universitário Internacional
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo

Sumário

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema	16
1.2	Objetivos	23
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	23
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	23
1.2.3	<i>Meta de produto técnico</i>	23
1.3	Justificativa	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1	Conceituando Memória	32
2.1.1	<i>Discutindo a memória organizacional</i>	35
2.2	Aprendizagem individual e coletiva: perspectivas de constructos diferentes	38
2.2.1	<i>Aprendizagem na dimensão individual</i>	38
2.2.2	<i>Aprendizagem na dimensão coletiva</i>	42
3	METODOLOGIA	49
3.1	Tipo de pesquisa	49
3.2	Unidade de análise	50
3.3	Etapas da pesquisa: coleta de dados	51
3.3.1	<i>Estratégias de coleta de dados</i>	52
3.3.1.1	<i>Pesquisa documental</i>	53
3.3.1.2	<i>Diário de campo - observações realizadas</i>	53
3.3.1.3	<i>Entrevistas semiestruturadas</i>	54
3.3.2	<i>Análise de dados</i>	57
3.3.2.1	<i>Análise das entrevistas</i>	57
3.3.2.2	<i>Análise dos documentos</i>	58
3.3.2.3	<i>Análise do diário de campo</i>	58
3.4	Concepção e implantação do produto técnico	59
3.5	Limitações da pesquisa	61
4	O CASO ESTUDADO	62
4.1	Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias	62
4.1.1	<i>Competências da CBBU</i>	62
4.1.2	<i>Composição da CBBU</i>	63
4.2	Trajetória histórica do CBDC	64
4.2.1	<i>Período de iniciação: do informal para um grupo de estudos (2010 a 2013)</i>	66
4.2.2	<i>Período de implementação: a criação do CBDC e sua formalização (2014 -2016)</i>	77
4.3	Considerações sobre a trajetória descrita : um mosaico de memórias, do informal ao formal com a criação do CBDC	87
4.3.1	<i>Memória individual e coletiva</i>	87
4.3.2	<i>Memória organizacional</i>	89
5	APRENDIZAGEM SEGUNDO OS MEMBROS DO CBDC	91
5.1	Aprendizagens individuais do CBDC	91

5.1.1	<i>Estilos de aprendizagem individual dos membros da coordenação do CBDC</i>	91
5.1.2	<i>Evidências de aprendizagem individual</i>	95
5.2	Aprendizagens coletivas do CBDC	97
5.2.1	<i>Evidências de aprendizagem coletiva</i>	104
5.2.3.1	Ciclos de aprendizagem	107
5.3	Elementos facilitadores e dificultadores de aprendizagem individual e coletiva segundo a percepção dos membros do CBDC	108
5.4	Contribuições da aprendizagem individual e coletiva para a trajetória histórica do Comitê	115
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
7	REFERÊNCIAS	123
	APÊNDICES	127
	APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA	128
	APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS	130

1. Introdução

As universidades, desde o século XIX, segundo Santos (2000), têm estabelecido como prioridade a conquista da excelência no que diz respeito à produção de conhecimento científico. De acordo com o autor (2000, p.199), “A busca desinteressada da verdade, a escolha autônoma de métodos e temas de investigação, a paixão pelo avanço na ciência constituem a marca ideológica da universidade moderna”, cujo papel consiste na promoção de avanços científicos por intermédio da pesquisa científica e cuja reputação é medida pela produtividade no domínio deste tipo de investigação.

Inseridas no contexto de ensino, pesquisa e extensão as bibliotecas universitárias são indispensáveis como mediadoras no processo de produção de conhecimento. Para que o avanço científico aconteça, é necessário que estas não só possuam acervos compatíveis com esse objetivo, constituído de material atualizado, os quais possam servir de apoio a alunos, docentes e pesquisadores, como também disponibilizem profissionais competentes para prestar auxílio àqueles que buscam a realização de atividades-fim da universidade.

Os acervos das bibliotecas das instituições de ensino superior (IES) públicas são compostos por bibliografias com as indicações dadas pelos docentes e são adquiridos com base na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (Regulamenta o Art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências), tomando como base as orientações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Aluisio Teixeira do Ministério da Educação (MEC/INEP). O desenvolvimento do acervo é de responsabilidade do profissional Bibliotecário, que é responsável pela aquisição do material bibliográfico para posterior disponibilização ao usuário (aluno e professor).

A aquisição, no setor público brasileiro, com sua legislação específica, possui regras e princípios que ajudam a garantir a idoneidade do processo de compras. Contudo, há diversas especificidades, no desenvolvimento das atividades, que dificultam o trabalho e a aprendizagem dos servidores. Especificamente na área de aquisição de material bibliográfico, é necessário que profissionais de formação específica, os bibliotecários, tenham conhecimento dos diversos trâmites

burocráticos pelos quais terão de passar a fim de desenvolver as coleções que comporão o acervo das bibliotecas das IES (Instituições de ensino superior).

“O crescimento do acervo da biblioteca universitária é impulsionado pela demanda de seus usuários e irá incluir novos tipos de recursos informacionais” (CUNHA, 2010, p. 10). Os usuários, citados por Cunha, é a comunidade universitária que hoje tem utilizado cada vez mais recursos eletrônicos. A aquisição deste tipo de material passou a ser também preocupação das bibliotecas das IES na atualidade. Desta forma, o desenvolvimento de coleções passou a ter uma maior atenção, pois a forma de adquirir este tipo de material, dentro da legislação do serviço público, ainda é nova para as IES.

Outro fator que influencia o aumento das discussões sobre desenvolvimento de coleções na biblioteca universitária é o mercado de trabalho (para profissionais com formação em biblioteconomia). Com os investimentos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o número de vagas nas IES cresceu principalmente após 2008, o que garantiu a oferta de novos cursos, ampliação do número de vagas e a contratação (via concurso público) de técnicos administrativos, incluindo bibliotecários.

Para auxiliar os Bibliotecários responsáveis pelo desenvolvimento de coleções a desenvolver da melhor maneira seu trabalho, trocar experiências e conhecimentos, gerar aprendizagens individuais e coletivas, foi criado, em 2012, um grupo de estudos em aquisição de material bibliográfico que, mais tarde, se tornou um comitê.

O Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções (CBDC) tem em sua trajetória histórica diversos acontecimentos que levaram a facilitar e/ou dificultar a aprendizagem dos seus membros (em nível individual e coletivo). Este comitê, que começou como um grupo de estudos, formalizou-se, ao se tornar oficialmente, por meio de eleição, um comitê vinculado à Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU). É oportuno verificar se as evidências de aprendizagens quanto aos objetos da criação desse grupo estão de acordo com as atividades atualmente desenvolvidas e também averiguar as facilidades e dificuldades encontradas pelos membros do CBDC em decorrência de sua participação.

Dessa forma, o tema de pesquisa deste projeto é a análise da trajetória histórica do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções e suas evidências de aprendizagens individuais e coletivas. Optou-se por não abordar a memória do CBDC, e sim sua trajetória histórica, uma vez que ele é muito recente, sua criação ocorreu em 2010.

Para este fim, serão utilizados conceitos defendidos por autores que se dedicam a pesquisas sobre aprendizagem individual e coletiva; memória individual, coletiva e organizacional.

1.1 Problema

No final do século XX, houve a valorização do conhecimento e do saber do trabalhador, fato que contribuiu para que essa época ficasse conhecida como a da “sociedade do conhecimento” ou “sociedade da informação” e “era da informação” (STEWART, 1998). Nesse contexto, passou-se a dar valor ao capital intelectual das organizações e a exigir um indivíduo mais qualificado e preparado para competir no mercado de trabalho. A informação e o conhecimento passaram a ser o principal ativo das organizações, predominando na cadeia de valor, no lugar de matéria-prima e ativos físicos. Com essas novas exigências de “capital humano”, como define Stewart (1998), somadas ao avanço das tecnologias e à valorização do conhecimento, há uma busca por qualificação, especificamente em cursos superiores. No Brasil, esse movimento relaciona-se ao crescimento na oferta e demanda de matrículas no Ensino Superior. De acordo com dados do Ministério da Educação/INEP, somente nos anos 2009 a 2012, o número de alunos matriculados nesse nível de ensino passou de 2.065.082 para 2.747.089. É possível visualizar esses dados na tabela 1 a seguir:

Tabela 1

Número de ingressantes no ensino superior de 2009 a 2012 nas esferas pública e privada. Corresponde ao total de ingressantes em todas as formas de seleção/ingresso.

Ano	Número de ingressantes
2009	2.065.082
2010	2.182.229

2011	2.346.695
2012	2.747.089

Fonte: Ministério da Educação/INEP

O número de instituições de nível superior (IES) também aumentou no Brasil desde a década de 80, como mostra a tabela 2.

Tabela 2

Aumento do número de IES nas esferas pública e privada no Brasil.

Ano	Quantidade total de IES (públicas e privadas)
1980	882
1990	918
2009	2.314
2010	2.378
2011	2.365
2012	2.416

Fonte: Ministério da Educação/INEP

Em 1980, eram 882 IES e, pelo último dado encontrado no INEP, em 2012, eram 2.416. Nos anos de 2010 para 2011, houve um decréscimo nesse número que pode ter-se dado por fusões ou aquisições de instituições pelos concorrentes.

Cunha (2000, p.87) fala da importância das universidades para aquisição de conhecimento, o que contribui para melhoria da qualidade de vida de uma população:

Está claro que, à medida que um povo educado e com conhecimento se transforma no elemento-chave da prosperidade, segurança e bem estar-social, a universidade, nessa era de transformações rápidas, destaca-se como uma das mais importantes instituições do nosso tempo.

As universidades destacam-se na sociedade do conhecimento pelo duplo papel de formar pessoas e gerar inovações. Esse autor defende que a missão das universidades vai além da trindade: ensino, pesquisa e extensão. Para ele, “esses papéis podem ser vistos como uma simples manifestação do século XX e ligados aos papéis fundamentais de criação, preservação, integração, transmissão e

ampliação do conhecimento” (CUNHA, 2000, p.75). A missão das universidades passa a ter o papel também de gerar conhecimento.

Silva e Cunha (2002, p.78) falam da importância da educação para que o profissional possa se adaptar à sociedade do conhecimento.

Nesta conjuntura, em que a mudança tecnológica é a regra, buscar condições para ancorar a preparação do profissional do futuro requer uma estratégia diferenciada. Este profissional deverá interagir com máquinas sofisticadas e inteligentes, será um agente no processo de tomada de decisão. Além disso, o seu valor no mercado será estimado com base em seu dinamismo, em sua criatividade e em seu empreendedorismo. Todos esses fatores evidenciam que só a educação será capaz de preparar as pessoas para enfrentar os desafios dessa nova sociedade.

A formação e a educação profissional é uma exigência do mercado de trabalho e, desta forma, a busca por melhor qualificação passou a ser muito importante para garantir uma boa colocação.

Inseridas no contexto de ensino, pesquisa e extensão, as bibliotecas universitárias são indispensáveis como mediadoras no processo de produção de conhecimento. Cunha (2000, p.73) traz esse raciocínio dizendo que “através dos séculos, o ponto focal das universidades tem sido a biblioteca, com seu acervo de obras impressas preservando o conhecimento da civilização”. Além disso, com o desenvolvimento da tecnologia, é possível contar, atualmente, com outros recursos para aquisição e preservação de conhecimento por meio dos acervos digitais e virtuais.

Cunha (2010, p. 7) fala da missão da biblioteca universitária.

As bibliotecas universitárias são organizações complexas, com múltiplas funções e uma série de procedimentos, produtos e serviços que foram desenvolvidos ao longo de décadas. No entanto, o seu propósito fundamental permaneceu o mesmo, isto é: proporcionar acesso ao conhecimento. Esse acesso ao conhecimento é que irá permitir que o estudante, o professor e o pesquisador possam realizar suas aprendizagens ao longo da vida.

Desta forma, as bibliotecas são responsáveis, juntamente com as IES, pela criação de conhecimento. A biblioteca universitária é o local onde os usuários buscam informação confiável de acordo com suas demandas no ensino superior.

Para que essas bibliotecas tenham um acervo compatível com as demandas de seus usuários, é preciso que se faça um bom desenvolvimento de coleções. E hoje esta coleção tem diversidade de suportes, como o livro em papel e o eletrônico. Cunha (2010, p. 10) diz que “o crescimento do acervo da biblioteca universitária é impulsionado pela demanda de seus usuários e irá incluir novos tipos de recursos informacionais”. No caso das bibliotecas de instituições públicas, os acervos são baseados pelas bibliografias dos cursos de graduação e ementas de cursos de pós-graduação fornecidas pelos docentes.

A aquisição do acervo dessas bibliotecas tem como base as orientações do MEC/INEP e precisa estar de acordo com a legislação do serviço público brasileiro. Porém, as IES públicas têm diversas especificidades e formalidades que, muitas vezes, dificultam o trabalho dos profissionais que compõem seu quadro executivo por exigir-lhes conhecimentos específicos sobre legislação pública. No caso dos profissionais bibliotecários das instituições públicas, além dos conhecimentos de biblioteconomia, devem possuir conhecimentos sobre legislação e aquisição no serviço público brasileiro. No que diz respeito à aquisição de material bibliográfico na esfera pública, é de fundamental importância não só entender as regras e leis, mas também as práticas que levam a uma compra dentro dos princípios que regem o serviço público no Brasil.

As discussões e dúvidas sobre o processo de desenvolvimento de coleções têm sido mais intensas nos últimos anos no Brasil. O incremento do mercado de trabalho para o bibliotecário na esfera pública tem despertado o interesse do profissional dedicado a essa área. Com a criação da Reestruturação e expansão das universidades federais (REUNI), decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007, a oferta de trabalho para bibliotecários no serviço público cresceu muito. Esse programa tem como objetivo criar condições para a ampliação do processo de acesso e permanência na educação superior pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais.

Entre as ações do REUNI está o aumento de vagas nos cursos de graduação e a ampliação da oferta de cursos noturnos. Para isso, foi necessária a contratação de mais técnicos administrativos, o que gerou a promoção de mais concursos também para bibliotecários. Segundo o relatório do primeiro ano do REUNI (p.8):

A programação estruturada de autorizações de concursos e provimentos, que se iniciou em 2008 e será concluída em 2012, assegurará a criação dos novos cursos, a ampliação da oferta de vagas e a ocupação das vagas ociosas, bem como dará sustentabilidade ao funcionamento, em três turnos, das estruturas de suporte acadêmico e administrativo das universidades. Para o exercício de 2008, as 53 universidades federais que apresentaram projetos de adesão ao Programa Reuni pactuaram um montante de 3.459 cargos, sendo 1.821 de docentes e 1.638 técnicos. Desse total, 1.560 cargos docentes e 1.275 cargos de técnicos administrativos já foram nomeados. A previsão é de que as demais nomeações aconteçam até o final de 2009.

Com esse programa, houve um aumento considerável no número de vagas em concursos públicos para bibliotecários nas IES e, conseqüentemente, no mercado de trabalho da área pública.

Para que os bibliotecários responsáveis pelo desenvolvimento de coleções, nas IES, pudessem desenvolver seus trabalhos da melhor forma, foi criado um grupo de estudos em aquisição e desenvolvimento de coleções no ano de 2012. Esse grupo tinha como objetivo a troca de experiências e conhecimentos no assunto, visando à aprendizagem dos seus membros. O grupo formalizou-se ao se transformar em um Comitê vinculado à Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU) em meados de 2014 mediante eleição. Essa formalização trouxe mudanças para o CBDC tornando o grupo um órgão representativo da classe no país.

Como tema deste estudo, é oportuno verificar as evidências de aprendizagens individuais e coletivas a partir da trajetória histórica do CBDC, pela percepção dos membros da coordenação.

Em 2014, foi realizado um estudo pela pesquisadora com o objetivo de avaliar se a troca de experiências do Comitê em questão gerava aprendizagem. A pesquisa foi baseada no artigo de Bomfin e Pereira (2008) que analisa a troca de experiências entre empresários participantes de um grupo de intercâmbio empresarial. A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso com a participação de 44 membros do referido comitê. Como marco teórico, foi utilizada a taxionomia de objetivos educacionais (TOE) de Bloom et al. (1973) para analisar como acontece a promoção de aprendizagem entre os participantes e se esta pode repercutir nas organizações. Foi enviado um questionário para os Bibliotecários

participantes do CBDC (em média 100 bibliotecários em todas as regiões do Brasil), através do Google Drive, que foi respondido por 44 pessoas.

Na pesquisa realizada, foram abordadas as seguintes questões: estabelecimento do perfil dos respondentes, resultados da aprendizagem, benefícios auferidos por meio da participação no CBDC e sobre as melhorias e mudanças promovidas na instituição a partir da participação no comitê. Esta pesquisa foi reaplicada em 2016; porém, um número menor de participantes respondeu as questões, totalizando 31 respostas.

Na primeira aplicação da pesquisa, os principais resultados obtidos por meio das repostas a essas questões permitiram a constatação de que grande parte dos respondentes era proveniente da região sudeste do país. Tendo em vista que a maioria estaria trabalhando com o desenvolvimento de coleções em um período de 1 a 5 anos, estes teriam pouca experiência. Estes primeiros dados não mudaram na reaplicação do questionário.

Com relação aos resultados da aprendizagem, podem-se observar as respostas na tabela 3:

Tabela 3: Questão sobre o resultado da aprendizagem

Questão	Alternativas	Número de respostas
Você pode afirmar que o resultado da aprendizagem fruto da sua participação no Comitê Brasileiro de desenvolvimento de Coleções (CBDC) permitiu:	1. Obter informações sobre temas que propiciam lembrar, atualizar-se em assuntos relevantes a sua instituição.	15
	2. Uma melhor compreensão de temas tratados sobre desenvolvimento de coleções, propiciando ampliar, resumir e projetar assuntos tratados nas reuniões do CBDC.	26
	3. A aplicação correta em sua instituição de uma ou mais informações adquiridas por intermédio do CBDC.	20
	4. Uma análise crítica sobre a realidade de sua instituição, estimulando, além da aplicação uma busca de causa e efeito, inter-relações e princípios da	11

	aprendizagem.	
	5. A aplicação de uma mesma informação em novas situações no ambiente da instituição.	6
	6. Pensar e agir com uma nova postura de gestão, que possibilitou melhorar, aprimorar decisões e facilitar o alcance de resultados desejados.	17

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Nessa questão, o respondente poderia marcar mais de uma alternativa e, segundo a taxionomia de objetivos educacionais (TOE) de Bloom et al. (1973), para uma aprendizagem plena é necessário passar por todas as categorias (alternativas) que estão de acordo com seus princípios norteadores: cumulatividade, hierarquização e eixo-comum. Nenhum respondente marcou todas as alternativas. Apenas um respondeu toda a sequência ficando de fora somente a última, referente à avaliação. É possível que ainda fosse muito cedo para que os participantes tivessem conseguido atingir a aprendizagem por completo, pois o grupo tinha pouco mais de dois anos de participação no CBDC. Já na reaplicação da pesquisa em 2016, oito participantes responderam toda sequência, indicando uma aprendizagem plena.

No que diz respeito aos benefícios auferidos por meio da participação no CBDC, observa-se como principal resultado o de que a maioria tem interesse no aprendizado a ser aplicado nas instituições de que participa. Quanto à última pergunta, relacionada a melhorias e mudanças ocorridas na instituição a partir da participação no CBDC, as respostas mais indicadas foram as seguintes: melhoria da visão das formas de ação, com 34 sinalizações, e melhor relacionamento e troca de informação com outras instituições, com 31. Em 2016, as respostas foram muito semelhantes.

No momento que foi realizada a pesquisa, o principal resultado foi a constatação de que o CBDC era muito recente e que ainda era cedo para avaliar se os membros já poderiam dizer se tinha ocorrido aprendizagem. Da pesquisa exploratória até a realização do estudo, desta dissertação, aconteceram mais encontros do Comitê, oportunizando, assim, uma melhor avaliação do caso.

Diante do exposto, sugere-se como questão de pesquisa: Como são evidenciadas as aprendizagens individuais e coletivas do CBDC observadas na sua trajetória histórica no período de 2010 a 2016?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as evidências de aprendizagens individual e coletiva a partir da trajetória histórica do CBDC (no período de 2010 a 2016), segundo a percepção dos membros da coordenação¹.

1.2.2 Objetivos específicos

- Contextualizar e analisar a trajetória histórica do CBDC no período de 2010 a 2016.
- Analisar como ocorreu a aprendizagem individual e coletiva a partir da percepção dos membros da coordenação do CBDC e as mudanças nos processos de desenvolvimento de coleções.
- Identificar elementos facilitadores e dificultadores de aprendizagem individual e coletiva dos membros do CBDC.

1.2.3 Meta de produto técnico

Criação de um espaço virtual de registro de memória e aprendizagens do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções.

1.3 Justificativa

¹ Para esta pesquisa foi utilizado à percepção somente dos membros da coordenação, pois não havia tempo para analisar a percepção de todos os participantes do CBDC (por se tratar de uma pesquisa de mestrado).

O objetivo maior das IES e sua atividade-fim são o ensino e a pesquisa, que são avaliados segundo diversos critérios estabelecidos pelo MEC/INEP; entre eles, o que se refere a seu acervo bibliográfico (o qual é responsável por auxiliar pesquisadores).

Para que se tenha um bom acervo bibliográfico nas IES públicas, tanto impresso quanto eletrônico, são necessários profissionais capacitados, que possuam conhecimentos de como adquirir esse tipo de material seguindo as leis e as especificidades do serviço público brasileiro. Esses profissionais são os bibliotecários, que, além de conhecimentos de biblioteconomia, especificamente quanto ao desenvolvimento de coleções, precisam dos conhecimentos dessa prática em instituições públicas.

O mercado de trabalho para o profissional da biblioteconomia na área pública cresceu muito nos últimos anos nas IES por conta da criação do REUNI. Uma das ações desse programa, que se iniciou em 2008, foi a autorização de concursos públicos e provimentos com vagas para técnicos administrativos, incluindo bibliotecários. O aumento de vagas, juntamente com o aumento dos recursos destinados às IES, gerou maiores interesses no que diz respeito ao desenvolvimento de coleções nas Bibliotecas.

Para que profissionais da área de biblioteconomia pudessem trocar experiências e conhecimentos sobre desenvolvimento de coleções, foi criado um grupo de estudos com bibliotecários envolvidos na atividade de aquisição de material bibliográfico nas IES. Esse grupo tornou-se um comitê, o CBDC, que tem o objetivo de trocar experiências e estudar questões relacionadas ao assunto.

Esta pesquisa tem como objeto o estudo do CBDC dentro do tema análise da trajetória histórica do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções e suas evidências de aprendizagens individuais e coletivas (segundo a percepção dos membros da coordenação) e justifica-se por sua importância, viabilidade e oportunidade.

Sua importância está em averiguar as evidências de aprendizagem no nível individual e coletivo dos membros do CBDC, pois, com as aprendizagens, esse

comitê poderá proporcionar um melhor auxílio para docentes e pesquisadores e contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico.

A pesquisadora, atual coordenadora desse comitê, desde seu início em 2014, é uma de suas criadoras e a responsável pela organização das reuniões anuais do CBDC, o que facilita a viabilização da pesquisa. Durante o ano em que foi realizada a pesquisa, 2016, a atual presidência da CBBU – órgão que antecede o CBDC – foi exercida pela diretora do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e da Biblioteca Central, onde trabalha a pesquisadora, tornando viável a pesquisa em questão.

Com relação à oportunidade de pesquisa, foi realizado um levantamento sobre aprendizagens com bibliotecários, utilizando as palavras-chave biblioteconomia e aprendizagem; biblioteconomia e aprendizagem individual e coletiva; bibliotecário e aprendizagem; bibliotecário e aprendizagem individual e coletiva, não tendo sido encontrado nenhum artigo sobre o tema específico desta pesquisa nas bases de dados pesquisadas. As bases pesquisadas em setembro de 2015 foram Portal de Periódicos da Capes, com 98 resultados entre os termos pesquisados; Scielo (Scientific Electronic Library Online), com 8 resultados, e o banco de teses e dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação e Ciência e Tecnologia (IBICT), com 70 resultados .

Foram lidos todos os resumos dos artigos, teses e dissertações encontrados e somente incluídos como relevantes para a pesquisa os que aproximavam o seu tema sobre aprendizagem relacionado a bibliotecários.

No quadro 1, pode-se observar a lacuna na área de pesquisa em aprendizagens com bibliotecários por meio das palavras-chave e bases de dados pesquisadas.

Quadro 1 : Estado da arte

Nº	Autor	Ano	Periódico científico	Tipo de trabalho	Tema estudado	Resultados
1	DUART E, E. N. et al.	2008	Preceptivas em ciência da informação	Artigo – Aprendizagem organizacional em unidades de informação: do grupo focal à comunidade de prática.	Traz um mapeamento das práticas para promoção de aprendizagem organizacional (estudo de caso múltiplo em unidades de informação).	Conclui que a partilha de experiência possibilita a construção de um conhecimento coletivo de aprendizagem e identidade e tem como sujeito o bibliotecário.

2	BEM, R.; AMBONI, N. F.	2013	Revista ACB	Artigo – Práticas de gestão do conhecimento: o caso da Biblioteca Universitária da UFSC	Relato de experiência, que apresenta as práticas de gestão do conhecimento realizadas na biblioteca universitária da UFSC, com vistas ao compartilhamento de conhecimento.	Foi constatado que, no caso de uma organização biblioteca, que os servidores normalmente trabalham fisicamente separados, possibilitando uma maior representação dentro da instituição, a prática regular de encontros para compartilhamento de conhecimento e troca de experiências, é fundamental para agregar valor aos serviços e atender ao usuário final.
3	SOARES, S. B. C.	2006	Dissertação (mestrado) do Programa de Pós-Graduação em Educação da UNICAMP	Dissertação - CIBEREDUC: construção e desenvolvimento de uma comunidade virtual de aprendizagem colaborativa das tics, aplicadas ao fazer diário de bibliotecários de referência de universidades brasileiras	Criação, desenvolvimento e observação nas interações de uma comunidade de aprendizagem colaborativa no ciberespaço, constituída por bibliotecários de referência, de bibliotecas universitárias, interessados na aplicação das TICs ao seu fazer diário.	Pela quantidade e qualidade das interações demonstradas nos resultados obtidos, as considerações finais comprovam que foi desenvolvida, de fato, uma comunidade virtual de aprendizagem colaborativa das TICs

4	CARVA LHO, A. M. S.; PONTES, R. B.	2003	Transinformação	Artigo – Por espaços democráticos de aprendizagem	Trata da formação do profissional da informação focalizando a interação ensino/pesquisa e visando a um ensino mais qualificado e humanizado. Discute a problemática das políticas de leitura em voga e da biblioteca escolar.	Há necessidade de maior sensibilização para novas práticas de leituras, de treinamento para recursos humanos dos centros de multi-meios e da presença, nestes, de um profissional bibliotecário.
5	ESTAB EL, L. B. et al.	2009	Transinformação	Artigo – A formação de professores e a capacitação de bibliotecários com limitação visual por meio da EAD em ambiente virtual de aprendizagem	Aborda o uso e a apropriação das tecnologias de informação e comunicação (TICs) pelas pessoas com necessidades educacionais especiais (PNEEs) com limitação visual e os processos de interação e de aprendizagem por esses sujeitos em um ambiente virtual de aprendizagem (AVA).	Os sujeitos da pesquisa conseguiram apropriar-se das ferramentas e ser mediadores desse processo de apropriação pelos seus alunos e interagiram entre eles (sujeitos) , com colegas, com formadores e com os alunos por meio do uso dessas ferramentas, tendo sido incluídos num ambiente virtual de aprendizagem.

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o quadro 1, observa-se que os artigos 1 e 2 se aproximaram mais do tema desta pesquisa. O artigo 1 traz um mapeamento das práticas para promoção de aprendizagem organizacional (estudo de caso múltiplo em unidades de informação). Esse artigo tem como sujeito o bibliotecário e conclui que a partilha de experiência possibilita a construção de um conhecimento coletivo de aprendizagem e identidade. O artigo 2 traz um estudo de caso sobre práticas de gestão do conhecimento e na sua conclusão explica que a prática regular de encontros para compartilhamento de conhecimento e troca de experiências é fundamental para agregar valor aos serviços e atender ao usuário final. Esses dois artigos abordam a troca de experiências e apresentam como conclusão a tese de que esta auxilia no processo de aprendizagem relacionando este fato a atuação de bibliotecários.

A dissertação 3 e o artigo 5 abordam as tecnologias da informação e da comunicação (TICs) como facilitadores no processo de aprendizagem, o que as aproxima do produto técnico a ser desenvolvido por intermédio desta pesquisa. O artigo 4 em nada aborda o tema da pesquisa a ser desenvolvida, pois fala da formação do profissional da informação, focalizando a interação ensino/pesquisa e visando a um ensino mais qualificado e humanizado e discute a problemática das políticas de leitura em voga e da biblioteca escolar.

De todas as produções encontradas com as palavras-chave pesquisadas nas referidas bases de dados, apenas essas cinco (apresentadas no quadro 1) são de alguma relevância para o tema desta dissertação. Sobre o tema aprendizagem individual e coletiva de bibliotecários envolvidos no desenvolvimento de coleções, especificamente, não há nenhum estudo até o momento nas bases coletadas.

O interesse da pesquisadora pelo assunto abordado nessa dissertação teve como motivação a proximidade com o objeto de estudo, uma vez que esta desenvolve suas atividades laborais no Núcleo de aquisição da Biblioteca Central/UFRGS, local onde trabalha, há cerca de oito anos, com desenvolvimento de coleções e também com aquisição de material bibliográfico, tendo passado por todos os processos burocráticos do serviço público (problemas exemplificados no CBDC). O tema da pesquisa originou-se a partir do conhecimento da pesquisadora de aspectos históricos do objeto de pesquisa e pela trajetória profissional e acadêmica

que tornou possível para a pesquisadora destacar a preocupação em investir em pesquisas e estudos sobre o tema e o segmento de investigação.

A trajetória acadêmica da pesquisadora iniciou em 2002, com a aprovação no vestibular no curso de biblioteconomia realizado na Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG) com conclusão em 2005. Depois de concluída a graduação a pesquisadora iniciou os estudos para aprovação em concurso público para a área de formação. Ao ser aprovada em alguns concursos públicos, em 2009, deu início a um curso de pós-graduação em nível de especialização em gestão do conhecimento no Centro Universitário Internacional (UNINTER) o qual foi realizado na modalidade a distancia. O curso de especialização despertou o interesse da pesquisadora por assuntos como gestão do conhecimento e aprendizagem relacionados com a realidade de bibliotecários. A conclusão do curso se deu em 2011.

A trajetória profissional iniciou no mesmo ano do curso de especialização, em 2009, quando foi nomeada para o cargo de bibliotecária na UFRGS. A posse no cargo público ocorreu em janeiro de 2009 com exercício na biblioteca central em 11 de fevereiro do mesmo ano. Na biblioteca central a pesquisadora começou a fazer parte da equipe do Núcleo de aquisição (NAQ), onde começou a ter ideia da realidade no desenvolvimento de coleções nas universidades públicas. Após seis meses de exercício no setor assumiu a chefia passando a tomar as decisões com relação à aquisição de material bibliográfico e buscando melhores maneiras de desenvolver as coleções das bibliotecas da UFRGS.

A responsabilidade da pesquisadora, como chefe do setor de aquisição, passou a ser a de fazer a aquisição do material bibliográfico para as 33 bibliotecas que compõem o sistema de bibliotecas da UFRGS. Desta forma foi necessária a gestão dos recursos públicos para garantir a qualidade e economicidade no material a ser adquirido. A busca pelas melhores práticas no que diz respeito ao desenvolvimento de coleções na universidade gerou uma melhoria e um aumento no número de material adquirido pela UFRGS.

O conhecimento da pesquisadora sobre desenvolvimento de coleções ao longo de oito anos, no setor de aquisição da universidade a ajudou a criar o grupo de estudos, que hoje é comitê, objeto de pesquisa desta dissertação. No comitê a

pesquisado é coordenadora desde sua criação. Isso a leva a pensar, coordenar e pesquisar os assuntos a serem tratados nas reuniões, juntamente com os outros membros da coordenação.

Os resultados advindos desta pesquisa e as possíveis aprendizagens que o CBDC irá proporcionar aos membros de organizações que dela participarem certamente serão benéficos para essa área do conhecimento.

A pesquisa foi autorizada pela presidente da CBBU, Viviane Carrion Castanho (gestão 2014-2016), via documento assinado. Em conversa com a presidente, o documento foi assinado no dia 22 de março de 2016. Pretende-se atingir os objetivos desta pesquisa através dos próximos capítulos. No capítulo 2 será apresentado o referencial teórico que foi usado como base. O capítulo foi constituído para que o leitor possa ter uma visão abrangente sobre memória organizacional, aprendizagem individual e coletiva. No capítulo 3, apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada para atingir os objetivos propostos. No capítulo 4, apresenta-se o caso estudado com a trajetória histórica do CBDC. Em seguida o capítulo 5 traz as aprendizagens individuais e coletivas geradas, segundo os membros da coordenação. Os elementos que facilitam e que dificultam a aprendizagem, sendo os membros da coordenação do CBDC, também se encontram no capítulo 5. Por fim, no capítulo 6 são expostas as principais conclusões deste estudo, as contribuições e sugestões para estudos futuros.

2 Referencial teórico

Com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, foi necessário revisar a literatura sobre os principais conceitos relacionados à memória e aprendizagem organizacional.

2.1 Conceituando memória

O tema memória é estudado nas mais variadas áreas do conhecimento e tem diversas especificidades. Tedesco (2004, p.35) traz um entendimento do que é a memória:

É possível entender a memória como a capacidade de um sistema complexo, seja ele vivente ou artificial, de armazenar informações, de modificar, com base nessa, a própria estrutura, de modo que cada tratamento sucessivo de novas informações seja influenciado pelas aquisições precedentes. Num sentido comum, por memória entende-se a faculdade humana de conservar traços de experiências passadas e, pelo menos em parte, ter acesso a essas pelo veio da lembrança.

Para esse autor, com a lembrança, é possível recuperar a memória de alguma coisa que aconteceu, ou seja, tem-se a recuperação de um conhecimento ou sensação que já existiu. Relembrar implica um esforço da mente e pode ter uma expressão individual ou coletiva. Tedesco (2004, p.137) defende que a memória “é sempre uma reconstrução psíquica e intelectual, porém seletiva, do passado, de um indivíduo inserido num contexto familiar, social, nacional” e que, por isso, a memória é por definição, coletiva, no que concorda com Halbwachs (2006, p.30), que diz: “nossas lembranças permanecem coletivas e nos são lembradas por outros, ainda que se trate de eventos em que somente nós estivemos envolvidos e objetos que somente nós vimos”.

Para Halbwachs (2006), as memórias dependem da coletividade e sempre há a ajuda de outras pessoas para que possamos ter recordações, pois, mesmo estando aparentemente sozinhos, sempre estamos sofrendo influências de outras pessoas e vivenciando coisas em grupo. Esse autor defende também a necessidade de se continuar a convivência com grupos sociais para estimular a recordação. Há a necessidade de ter uma continuidade de relembrar acontecimentos para não

esquecer. Para isso, é importante continuar convivendo com grupos que fizeram parte da história de cada pessoa para que fatos possam ser lembrados, pois, quanto mais um indivíduo se distancia de um grupo, mais fica sem recordar acontecimentos. Sem contato com um determinado grupo, o indivíduo deixa de pensar em fatos ocorridos e, por isso, não recorda acontecimentos. Pessoas que continuam tendo contato com seus amigos de infância, por exemplo, sempre terão recordações de brincadeiras e de histórias vividas nessa fase da vida, porque, provavelmente, são recordadas pelo grupo.

A memória tem uma particularidade que envolve o sentimento e o nível de envolvimento com os fatos ocorridos: sem dúvida, as emoções estão ligadas e facilitam a lembrança. Halbwachs (2006) menciona que o nível de envolvimento em fatos específicos também ajuda a recordar, como no exemplo que o autor traz de relacionamentos amorosos em que “o que mais amou um dia recordará ao outro declarações e promessas, das quais este não guardou nenhuma lembrança” e isso porque “ele estava bem menos envolvido do que o outro na sociedade que os dois formaram” (HALBWACHS, 2006, p. 35).

O autor revela que, nos casos em que ocorre o afastamento de uma pessoa de um determinado grupo, esta deixa de recordar fatos vividos por esse grupo, mas, às vezes, é capaz de recordar-se de sentimentos ligados a episódios cujas impressões ficaram marcadas mais profundamente em sua memória do que na dos outros, as quais não haviam sido relatadas ao grupo por dizerem respeito exclusivamente a ele. Essas impressões e sentimentos que se tem acerca de uma memória é um estado de consciência puramente individual, chamado de intuição sensível, que serve para distinguir as percepções em que entram elementos do pensamento social. Halbwachs (2006) comenta ainda que as lembranças mais difíceis de evocar são as que dizem respeito somente e exclusivamente ao indivíduo.

Uma lacuna da memória trazida por Halbwachs (2006) é a de que as lembranças não dependem da vontade da pessoa, ou seja, não é possível lembrar-se de um fato da vida porque se quer. “Nem sempre encontramos as lembranças que procuramos, porque temos que esperar as circunstâncias, sobre as quais nossa vontade não tem muita influência, as despertem e as representem para nós.” O autor

emprega como exemplo uma situação em que um lugar por onde passamos volta a se encontrar no campo da percepção. Se não se volta a pensar naquele lugar, desde que se esteve lá, acreditamos não ter condições de reconstituí-lo em nossa memória, porém, ao voltarmos a ele, teremos condições de, até mesmo, recuperarmos a disposição de espírito em que nos encontrávamos no momento em que o havíamos visitado anteriormente.

Para Halbwachs (2006), os indivíduos se lembram de coisas como integrantes de um grupo, e a memória individual é um ponto de vista sobre a memória coletiva que muda de acordo com o lugar que a pessoa ocupa no grupo e a influência social sofrida.

Por outro lado, Candau (2012), que traz a memória como uma faculdade humana, analisa as formas como ela se manifesta decompondo o conceito de memória em três manifestações. Primeiramente, o autor fala da protomemória:

[...] imanente a toda vida social e a todo processo de acumulação. Ela se constitui por dispositivos e disposições inscritas no corpo. Podendo determinar atitudes e condutas, a transmissão protomemorial se faz sem pensar, age sobre os indivíduos de maneira involuntária, advém da imersão na sociedade, desde a primeira infância, mais do que de uma transmissão explícita. (CANDAU, 2012, p.119)

A protomemória é, então, uma “memória de baixo nível”, que está no âmbito do indivíduo e “constitui os saberes e as experiências mais resistentes e mais bem compartilhadas pelos membros de uma sociedade” (p.22). O que o autor chama de memória repetitiva, memória-hábito ou também memória social incorporada é a referente aos gestos corporais e linguagens que são involuntários, ou feitos sem consciência, representada, por exemplo, na maneira de falar, caminhar, portar-se em determinadas situações ou lugares, etc.

Em seguida, Candau (2012) refere-se à memória propriamente dita, que ele chama também de memória de alto nível, referente à recordação ou reconhecimento “evocação deliberada ou invocação involuntária de lembranças autobiográficas” (p.23) e que pertence a uma memória enciclopédica, que traduz saberes, crenças, sensações, sentimentos, etc. Por último, o autor refere-se à terceira manifestação, que é a metamemória como a representação que cada indivíduo faz de sua própria memória. Ela se constitui de uma forma de memória reivindicada a partir de uma

filiação ostensiva. O autor defende a ideia de que a memória é individual e que, no momento em que passamos para o nível de grupos ou sociedades, o estatuto destes termos muda ou fica totalmente invalidado:

A protomemória e a memória de alto nível dependem diretamente da faculdade da memória. A metamemória é uma representação relativa a essa faculdade. De fato os três termos podem ser igualmente conceitos científicos. Mas a taxonomia é válida desde que o interesse seja as memórias individuais. (CANDAU, 2012, p. 23)

Para Candau (2012), a expressão “memória coletiva” é uma representação ou uma forma de metamemória, ou seja, um enunciado que membros de um grupo vão produzir a respeito de uma memória supostamente comum a todos os membros desse grupo. Para ele, a protomemória e a memória propriamente dita são individuais, por isso, não podem ser compartilhadas e que a metamemória seria a única que se refere à memória coletiva e pode ser compartilhada, pois é um conjunto de representações da memória.

2.1.1 Discutindo a memória organizacional

Outra abordagem da questão da memória é a memória organizacional (MO). Walsh e Ungson (1991) dizem que a MO se refere à armazenagem da informação referente à história da organização, que pode ser trazida para dar suporte nos processos de tomada de decisão. Para aprofundar esse conceito, há três considerações a serem feitas sobre a MO: quanto à aquisição da informação, é preciso conhecer os processos nos quais a informação é adquirida, armazenada e recuperada; quanto à retenção da informação, é necessário especificar completamente a estrutura de retenção, ou seja, o local da MO; quanto à recuperação da informação, é preciso identificar os caminhos através dos quais o uso da memória influenciará nos resultados e no desempenho da organização, para então recuperá-la. Esses processos são recuperados de forma automática e controlada. A recuperação automática se dá por esquemas mentais, que são baseados em experiências passadas. Já a recuperação controlada acontece quando o indivíduo procura, propositalmente e de forma consciente, informações quanto a decisões passadas.

Lehner e Maier (2000) defendem que a MO tem uma afinidade com a aprendizagem organizacional, pois, para o aprendizado organizacional, busca-se suporte na MO. Esses autores definem a memória como uma faculdade que possibilita armazenagem de experiências ou vivências que, em algum momento, podem ser recuperadas. Não é possível aprender sem memória, pois a MO desempenha um papel essencial para o aprendizado da organização.

Conklin (2001) diz que a MO possibilita a captura, organização, disseminação, e reuso do conhecimento criado pelos trabalhadores. O ativo intelectual (conhecimento) que pertence à pessoa somente se tornará da organização se capturado, aplicado, reusado e compartilhado. Esse autor defende que o trabalhador do conhecimento deve ser especialista e ter habilidade de colaboração fazendo-se entender pelos outros.

A MO não serve apenas para facilitar a acumulação e preservação do conhecimento, mas também para compartilhá-lo. O conhecimento explicitado consegue aumentar a inteligência organizacional, tornando-se a base para a comunicação e a aprendizagem. Para entender a importância desse conhecimento explicitado, é necessário compreender os dois tipos de conhecimentos trazidos por Conklin (2001, p 6-8):

- Conhecimento formal: é o material de livros, manuais, documentos e cursos de formação. É o produto do trabalhador do conhecimento adquirido no trabalho, sob a forma de relatórios, livros brancos, planos, planilhas, desenhos, notas, etc.
- Conhecimento informal: inclui ideias, fatos, suposições, significados, perguntas, decisões, palpites, histórias e pontos de vista.

O conhecimento informal é chamado de “selvagem” por ser difícil de ser capturado e mantido. Ele é tão importante quanto o conhecimento formal, porém é mais efêmero e transitório do que este e pode ser gerado pela interação dos grupos e indivíduos da organização. Esse tipo de conhecimento é como um ativo organizacional de imenso valor, porque muito do que está sendo criado e compartilhado entre os trabalhadores do conhecimento não está em documentos formais.

Conklin (2001) fala de algumas barreiras culturais e técnicas que dificultam a construção da MO: o conhecimento informal resiste à captura – porque muitas vezes é invisível, pois tende a ser visto apenas como um registro oral, apenas da fala, não sendo explicitado em forma de documentos para posterior recuperação. A abordagem habitual da MO preserva o documento, mas não o contexto: os documentos são preservados sem que haja a contextualização da situação que tenha motivado a tomada de decisão ou a resolução de um problema; o conhecimento perde sua relevância e seu valor através do tempo; as pressões do ambiente podem gerar condições para amnésia organizacional – a destruição de documentos e eliminação de erros. Para solucionar essas barreiras, existem algumas formas de melhorias, dentre as quais são interessantes para esta pesquisa:

- Como capturar (explicitar) o conhecimento informal – a melhor forma é o compartilhamento de ideias, fatos, significados, decisões, pontos de vista, etc. Dessa forma, é possível capturar e organizar o conhecimento informal para que todos tenham acesso a ele, gerando aprendizagens individuais e coletivas.
- Memória documental sem contextualização – é necessário que se tenha, nos documentos preservados (conhecimento formal), o registro do conhecimento informal. Por exemplo, em um relatório, deve constar o porquê de uma decisão tomada e/ou do contexto que levou a tomar tal decisão.
- Como podemos criar mecanismos análogos para a memória organizacional, os quais lhe permitem conservar grandes quantidades de informação, proporcionando a recuperação exigente – quando e onde esta se tornar necessária – de conhecimentos relevantes, a resposta para isso resolve o problema no que diz respeito ao fato de que grande quantidade de memória organizacional possa representar um obstáculo para relevância e o uso correto das informações do passado. Para que isso aconteça, é necessária a criação de mecanismos de indexação e organização do conhecimento para uma posterior recuperação.

Claramente, alguns autores (Lehner; Maier, 2000; Conklin, 2001) defendem a importância da memória e da MO para a aprendizagem. É imprescindível que se

construa uma MO e também que a preserve para conseguir chegar a um bom nível de aprendizagem. O compartilhamento de conhecimento é necessário para que este seja explicitado e possa tornar-se útil para a organização. O conhecimento formal (documentos) necessita dos registros informais do conhecimento, e a MO precisa ser indexada e organizada para posterior recuperação. O conhecimento que os indivíduos possuem se tornará MO quando capturado, aplicado, reusado e compartilhado.

Para esta dissertação, utilizar conceitos sobre memória, no aspecto conceitual apresentado aqui, não seria possível por causa do pouco tempo que o CBDC tem em atividade. O comitê tem somente seis anos e por isso ainda é cedo para se ter memória. Assim, mesmo esclarecendo os conceitos aqui colocados será utilizada a trajetória histórica para descrever como foi criado e quais os andamentos do CBDC.

2.2 Aprendizagem individual e coletiva: perspectivas de constructos diferentes

Há diversos estudos sobre aprendizagem nas organizações, os quais abordam a aprendizagem individual e coletiva. Nesta dissertação, serão abordados alguns conceitos e teorias sobre o assunto, escolhidos pela pesquisadora, os quais ajudarão a dar suporte analítico ao objeto de estudo.

2.2.1 Aprendizagem na dimensão individual

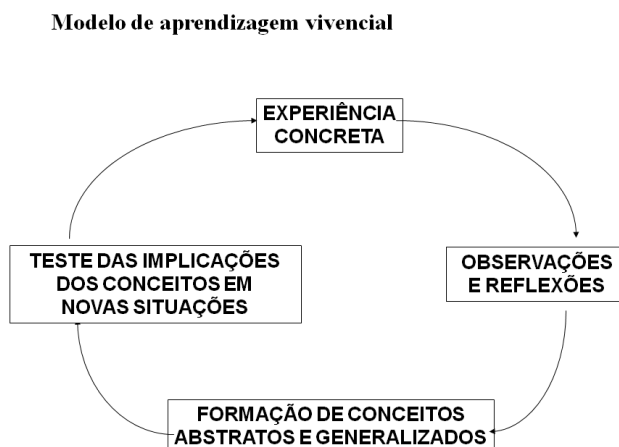
A aprendizagem é de fundamental importância para as organizações, mas, para que ela aconteça, precisa-se dar importância a cada indivíduo, pois, segundo alguns autores, a aprendizagem nas organizações inicia no nível do indivíduo. Esta teoria reforçada por Kolb (1997) quando este afirma que a aprendizagem se inicia no nível do indivíduo com as experiências de cada um como fator de fundamental importância. Para ele, o aprendizado deve ser evidenciado na forma de agir, sendo, assim, a aprendizagem é reforçada por meio da ação. Robbins (2005, p. 37) defende que é necessário haver mudança como resultado de uma experiência como definição de aprendizagem. Segundo o autor, “podemos dizer que a mudança no comportamento indica que houve uma aprendizagem e que a aprendizagem é uma

mudança no comportamento” (ROBBINS, 1997, p.37). Para Kolb (1997), cada um de nós tem uma forma (estilo) de aprendizagem diferente:

Algumas pessoas desenvolvem mentes peritas em assimilar fatos descontraídos e transformá-los em teorias coerentes, e, no entanto, essas mesmas pessoas não conseguem ou não têm interesse em deduzir hipóteses de suas teorias. Outras são gênios da lógica, porém acham impossível envolver-se ou se entregar a uma experiência, e assim por diante. (KOLB, 1997, p.324)

Esse autor conceitua quatro tipos de habilidades necessárias para o efetivo aprendizado, as quais são: experiência concreta (EC), por meio da qual o indivíduo é capaz de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências; observação reflexiva (OR), que possibilita ao indivíduo a capacidade não só de refletir sobre estas experiências como também observá-las a partir de diversas perspectivas; conceituação abstrata (CA), que possibilita a criação de conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica; e, por fim, o estilo de experimentação ativa (EA), que o indivíduo usa para tomar decisões e resolver problemas. A partir dessas habilidades, o autor criou o modelo de aprendizagem vivencial, que se define como um ciclo de aprendizagem:

Figura 1: Modelo de aprendizagem vivencial



Fonte: KOLB, 1997, p. 323.

Para as habilidades citadas por Kolb (1997), há os estilos individuais de aprendizagem, que trazem a medida da ênfase individual, de cada habilidade, que

cada um utiliza para a sua aprendizagem. Cada pessoa tem um estilo (forma) de aprender com ênfase maior em algumas das habilidades citadas. Esses estilos são apresentados a seguir:

Quadro 2 – Estilos de aprendizagem

Estilo de aprendizagem	Características	Ênfase da habilidade
Acomodador	Indivíduo mais intuitivo, voltado para as pessoas e para as ações; Aprende mais pela prática e pelas experiências concretas.	EC e EA
Divergente	Indivíduo mais emotivo e reflexivo, tem habilidade em analisar as situações a partir de pontos de vista diferentes. É observador.	EC e OR
Convergente	Indivíduo prático, com grande habilidade para tomar decisões e resolver problemas. Aprende muito estudando, lendo e integrando a teoria à prática.	CA e EA
Assimilador	Indivíduo com tendência a ser lógico racional e analítico. Tem grande interesse pela teoria e aprende procurando como fazer algo teoricamente.	OR e CA

Fonte: KOLB, 1997, p.325-327.

Cada pessoa tem um pouco de cada estilo com ênfase mais em um do que em outro, aprendendo melhor de uma maneira do que em outra, sendo essa ênfase governada pelas necessidades sentidas e pelos objetivos que cada pessoa tem. Mesmo que tenhamos estilos diferentes de aprender, todos os indivíduos de uma organização terão melhores resultados e mudança nos seus comportamentos se conseguirem estar constantemente aprendendo. Em uma organização, existem

diversos estilos de aprendizagem aplicados em diferentes indivíduos, e cada um aprende melhor ao adaptá-los ao seu estilo.

Karawejczyk (2005), estabelece algumas pontes teóricas que facilitam a compreensão da aprendizagem individual:

O aprendiz é o agente do seu processo de aprendizagem, que ocorre principalmente através de processos cognitivos complexos dentro de sua mente; a compreensão do contexto social e cultural onde se encontra o aprendiz influencia no seu processo de aprendizagem; a construção de sentidos (sensemaking) auxilia o aprendiz no delineamento de mapas cognitivos do ambiente em que está inserido, além de ser uma forma de acomodar novas experiências de aprendizagem; a aprendizagem ocorre na interação social do aprendiz com os outros sendo importante, por exemplo, as comunidades de práticas ou as redes de aprendizagem informal. (KARAWEJCZYK, 2005, p.34)

Essa autora entrelaça abordagens cognitivas e socioculturais demonstrando o quanto é imprescindível considerar essas abordagens nos estudos da aprendizagem individual nas organizações.

Outra questão que deve ser considerada para a aprendizagem individual são os modelos mentais que cada indivíduo possui. Senge (1990) traz esse conceito dizendo que modelos mentais são imagens profundamente arraigadas de como o mundo funciona, limitando a maneira de pensar e agir dos indivíduos. Kim (1998) diz que os modelos mentais representam a visão de mundo do indivíduo, atuando de forma consciente ou não no seu modo de agir e tomar decisões. Esses modelos mentais têm uma estreita relação com a memória organizacional, e sua modificação passa por um processo de aprendizagem individual.

Kim (1998) especifica tipos de aprendizagens individuais relacionados aos modelos mentais.

- **Aprendizagem operacional** – a aprendizagem ocorre nas rotinas e procedimentos e está em todas as etapas empreendidas para se completar uma tarefa específica.
- **Aprendizagem conceitual** – está relacionada com o pensar sobre o modo como as coisas são feitas. Ajuda a fazer uma revisão articulando a compreensão conceitual de uma experiência ou ação. Esse tipo de

aprendizagem desafia as rotinas e procedimentos e leva à criação de novos modelos mentais individuais.

As contribuições dos autores citados ajudam a refletir quanto à especificidade das aprendizagens individuais e à importância dessas aprendizagens para as organizações, explicando as vantagens advindas da utilização de tais mecanismos, uma vez que o indivíduo, ao aprendê-los, contribuirá para a melhoria das práticas nas organizações.

2.2.2 Aprendizagem na dimensão coletiva

A necessidade de se estudar a aprendizagem coletiva está em entender a dimensão coletiva da aprendizagem nas organizações. Na aprendizagem individual, o foco concentra-se na forma como o indivíduo aprende, e, na aprendizagem coletiva, a literatura aborda como as organizações aprendem. Karawejczyk (2005) resume a conclusão de alguns autores sobre o assunto trazendo a aprendizagem organizacional com duas facetas:

[...] uma tangível, que consiste nos mecanismos de aprendizagem que as organizações constroem como os seus sistemas, suas normas, seus procedimentos e uma intangível, que consiste nas crenças e nos valores compartilhados, que produzem aprendizagem na dimensão coletiva, seja por modelos mentais compartilhados, as construções de sentido ou nas formações de uma cultura de aprendizagem organizacional. (KARAWEJCZYK, 2005, p. 45)

Kim (1996, p.67) diz que “os bens intangíveis de uma empresa residem nos modelos mentais individuais que colaboram para a memória da organização”. Para ele, a transferência da aprendizagem individual para a organizacional dá-se pelo compartilhamento de modelos mentais na organização. Para o autor, a aprendizagem passa a ser organizacional quando os modelos interpretativos e as rotinas deixam de ser individuais e passam a ser coletivas. O autor traz os ciclos de aprendizado do individual para o organizacional. O ciclo de aprendizado individual pode ser descrito como um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre experiências passadas, chega a uma conclusão e, em seguida, age. Já no ciclo de aprendizagem organizacional, o autor traz um modelo simples de aprendizado organizacional em que as ações individuais se traduzem em ações da

organização, produzindo resultados (reação do ambiente). A reação do ambiente realimenta o aprendizado individual, que influencia os modelos mentais individuais e a memória da organização (Kim, 1996).

Segundo Garvin (1993, p.12), “uma organização que aprende é uma organização hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e também na modificação deliberada desse comportamento para refletir novos conhecimentos e insights”. O autor cita cinco itens que facilitam o processo de aprendizagem e conhecimento organizacional. São eles:

- **Resolução sistemática de problemas** – essa atividade está pautada na solução de problemas, por meio dos princípios e métodos dos movimentos de qualidade, os quais são hoje conhecidos como o diagnóstico feito com métodos científicos, o uso de dados para tomada de decisões e o uso de ferramental estatístico para organizar as informações e proceder as interferências.
- **Experimentação com novos enfoques** – essa atividade envolve a busca sistemática de testes de novos conhecimentos; para isso, é necessário o uso do método científico. A atividade está voltada para oportunidades de se expandir em horizontes.
- **Aprender com experiência passada** – Essa atividade envolve a necessidade de as organizações reverem seus sucessos e fracassos fazendo uma avaliação sistemática destes. É importante registrar tais ocorrências e torná-la acessível a todos na organização.
- **Aprender com os outros** – nessa atividade está em evidência a observação das experiências realizadas por outras organizações. Como exemplo, tem-se utilizado o *benchmarking*;
- **Transferência de conhecimento** – o conhecimento precisa ser compartilhado e circular na organização de forma rápida e eficiente.

Com base nessa proposta dos cinco itens que facilitam a aprendizagem, é necessário levar em consideração os constructos informação e conhecimento. O conhecimento deve ser visto como fluxo partindo da dinâmica de Nonaka e Takeuchi

(1997) entre os conhecimentos tácitos e explícitos, pois estes são a chave para a organização e a aquisição de novos conhecimentos.

Argyris (1992) e Argyris e Shon (1996) trazem em seus estudos os níveis do ciclo de aprendizagem para explicar como acontece a aprendizagem coletiva. O ciclo está dividido em três níveis:

- **Aprendizagem de circuito simples (*single loop*)** – refere-se à melhor forma de se atingirem os objetivos e de se manter o desempenho da organização de acordo com as normas estabelecidas. Nesse ciclo, a aprendizagem ocorre como consequência de mudanças em atividades e processos da organização, porém a organização fica restrita à capacidade de identificar e corrigir erros.
- **Aprendizagem de circuito duplo (*double loop*)** – esse circuito objetiva ajustar normas e valores da organização. Tem como propósito questionar o que se aprende e revisar princípios. Os membros da organização modificam seus modelos mentais, crenças, valores e suas estratégias de ação.
- **Aprendizagem de circuito deuterio (*triplo loop*)** – esse nível refere-se à habilidade de aprender como aprender, que repercute em mudança de postura dos indivíduos na organização. Os indivíduos refletem sobre o que facilitou ou inibiu a aprendizagem de um determinado processo ou fato.

Utilizando como base os estudos de Argyris e Schon (1996) sobre os circuitos de aprendizagem, Swieringa e Wierdsma (1995) abordam o modo como estes ciclos de aprendizagem podem ser inseridos na prática organizacional. Para esses autores, a aprendizagem organizacional, sendo coletiva, tem o objetivo de aumentar a competência coletiva da organização. Os ciclos de aprendizagem demonstram a importância de mudar o comportamento coletivo dos membros da organização.

Os ciclos são divididos em três momentos: no primeiro, são auferidos os resultados a partir de mudanças provocadas nas regras e procedimentos, procurando-se respostas do tipo “como” no lugar de “o que”, sem, contudo, questionar os modelos mentais vigentes; no segundo, são os resultados e *insights*. Nestes, haverá mudanças quanto às regras e aos *insights* que a organização mantém sobre si e sobre seus negócios, o que resulta em alterações nas estruturas

dos modelos mentais coletivos; no terceiro, é colocada em discussão a razão de ser da organização.

Para uma melhor compreensão dos conceitos apresentados nesta dissertação, o quadro a seguir apresenta uma síntese contendo a abordagem dos autores que tratam da aprendizagem organizacional.

Quadro 3: Contribuições sobre aprendizagem organizacional (AO)

Autor	Período	Abordagem da AO	Nível de análise
Kolb	1997	Aprendizagem se inicia no nível do indivíduo com as experiências de cada um como fator de fundamental importância. Cada indivíduo tem um estilo diferente de aprender.	Individual
Kim	1998	A aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica, envolvendo motivação e competência, dessa forma, realiza um sistema de captura das aprendizagens individuais, relacionada a modelos mentais de cada pessoa.	Individual
Garvin	1993	Uma organização que aprende é uma organização hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e também na modificação deliberada desse comportamento para refletir novos conhecimentos e insights.	Coletiva e organizacional
Argyris e Shon	1996	Classifica a AO em “single loop” e “double loop”. A deuteroprendizagem entre o processo de aprender a aprender. Traz noção de ciclos de aprendizagem.	Coletiva
Robbins	2005	É necessário haver mudança como resultado de uma experiência como	Individual e coletiva

		definição de aprendizagem	
Swieringa e Wierdsma	1995	Processo de aprendizagem passa por três ciclos influenciando a maneira de pensar e agir das pessoas. Baseado nos “loops” de Argyris e Shon.	Individual e coletiva

Fone: Elaborado pela autora com base nos autores Kolb (1997); Kim (1998); Garvin (1993); Argyris e Shon (1996); Robbins (2005); Swieringa e Wierdsma (1995).

Com base nas contribuições do quadro 2, pode-se observar que as abordagens são variadas e discutidas em níveis de análise propostos pelos autores com representação das principais correntes teóricas sobre o assunto aprendizagem nas organizações.

Após anos de estudo, os autores citados relacionam a aprendizagem organizacional de diferentes formas, explicando-a em nível individual, coletivo e as duas formas juntas. Apesar dessas diferentes abordagens, alguns desses autores se completam em suas teorias.

Kolb (1997) defende que cada pessoa tem um estilo de aprender diferente, que pode interligar-se com os modelos mentais de Kim (1998), pois os modelos mentais ajudam o indivíduo a aprender dentro do estilo de aprendizagem de cada um.

Swieringa e Wierdsma (1995) trazem os ciclos de aprendizagem que se baseiam nos *loops* de Argyris e Shon (1996) complementando a ideia.

Todas as maneiras de aprender ou todos os ciclos de aprendizagem confirmam-se na teoria de Robbins (2005), segundo a qual, a aprendizagem será confirmada quando houver mudança como resultado de uma experiência.

3. Metodologia

Neste capítulo, será feita a descrição dos métodos e técnicas utilizados para a obtenção de dados a fim de atingir os objetivos propostos pela investigação.

3.1 Tipo de pesquisa

Para a interpretação dos dados coletados, o método de pesquisa adotado foi qualitativo. Esse tipo de pesquisa, segundo Minayo (2009, p.10), “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. Trata-se de fenômenos humanos que fazem parte da realidade social, pois o ser humano consegue pensar, agir e interpretar as ações a partir das realidades vividas. Para Minayo (2009), essas produções humanas são objeto de pesquisa qualitativa e dificilmente podem ser traduzidas em números e indicadores quantitativos. Esta pesquisa justifica-se dessa forma, pois foram estudados fenômenos humanos de realidades vividas que são as possíveis aprendizagens do CBDC.

Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso cuja definição é dada por Yin (2010, p. 39): “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. O autor comenta, também, que o método permite que os investigadores retenham características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Para Goldemberg (2005, p. 34), esse tipo de pesquisa “reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa” tornando possível maior aprofundamento do objeto com um estudo exaustivo, que possibilita a penetração na realidade social. O fenômeno estudado é a trajetória histórica e a aprendizagem individual e coletiva, e o contexto da pesquisa está ligado ao Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções (CBDC), que é o objeto a ser analisado.

A escolha desse método partiu de uma descrição de Goldemberg (2005) sobre estudo de caso por meio da qual se supõe adquirir respostas do fenômeno estudado com base na exploração intensa de um único caso.

Este estudo é classificado, também, como exploratório, pois, de acordo com Gil (1989), o estudo exploratório proporciona uma maior flexibilidade na busca de informações sobre um determinado problema, tornando-o mais claro por meio da construção de novas hipóteses e/ou do aprimoramento de ideias sobre o tema.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise deste caso foi o Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções, formalizado como tal em 2014. Teve sua origem como um grupo de estudos em aquisição de material bibliográfico.

Inicialmente, em 2012, alguns bibliotecários que trabalhavam com aquisição de material bibliográfico nas IES uniram-se para montar um grupo de estudos sobre esse assunto. A ideia era de que esses profissionais pudessem trocar experiências e conhecimentos sobre como fazer, da melhor forma, a compra de livros nas suas instituições e que pudessem estudar o assunto em conjunto procurando as melhores práticas para tal. As primeiras reuniões foram feitas em eventos de grande repercussão na área de biblioteconomia com o intuito de divulgar o grupo de estudos e convidar mais profissionais para dele fazerem parte. Já, nessas reuniões, foram levados exemplos de experiências das instituições haviam participado inicialmente do grupo e foram identificados problemas comuns a maior parte dessas instituições que estavam participando.

No ano de 2013, o grupo foi convidado pela Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU) para tornar-se um grupo de trabalho (GT) vinculado a ela, pois assim teria apoio para realizar reuniões e proceder a uma ampla divulgação. Contudo, o grupo cresceu rapidamente com o interesse de instituições e acabou tornando-se um Comitê vinculado à CBBU, com uma coordenação eleita, com plano de gestão, por meio de votação.

Hoje as reuniões do CBDC acontecem em nível nacional, uma vez ao ano com a participação de bibliotecários de diversas instituições (na sua maioria pública). O Comitê foi dividido em grupos de trabalho (GTs) para um melhor aproveitamento e estudo dos assuntos relacionados, e esses GTs levam para o grande grupo todos os estudos feitos e problemas resolvidos e/ou encontrados. Nessas reuniões, alguns

membros do Comitê levam suas experiências para serem discutidas com os outros profissionais com a intenção de proceder melhorias ou servir de exemplo para outros.

De acordo com Minayo (2009), a pesquisa científica também se justifica pela relevância e pelos motivos de ordem teórica que podem contribuir para a compreensão do problema que se apresenta. Quando se referem ao foco de pesquisa, Nogueira (1977) e Triviños (1992) sugerem que este esteja vinculado ao âmbito cultural do pesquisador e/ou à prática cotidiana que o pesquisador realiza como profissional.

A pesquisadora escolheu o CBDC como unidade de análise uma vez que seu trabalho está ligado à área de desenvolvimento de coleções e também por ser a atual coordenadora do comitê em questão. A pesquisadora acredita que possa identificar possibilidades de melhorias contribuindo para a solução das atuais dificuldades enfrentadas pelos membros do CBDC em suas aprendizagens.

Para dar início à intenção de pesquisa, a pesquisadora solicitou o aval da atual presidente da CBBU, órgão ao qual o CBDC está vinculado, de acordo com documento assinado no apêndice A. Houve uma pré-solicitação pessoalmente com posterior assinatura do documento pela presidente em 22 de março de 2016.

3.3 Etapas da pesquisa: coleta de dados

A pesquisa realizou-se através do que Minayo (2009) chama de ciclo da pesquisa, começando pela fase exploratória, que é a produção e qualificação do projeto de pesquisa. Nesta fase, o projeto de pesquisa foi qualificado por meio de uma banca, no dia 19 de abril de 2016, na UNILASALLE. Foram feitas, pela pesquisadora, todas as correções necessárias para dar andamento à pesquisa.

Ainda em abril de 2016, a pesquisadora fez a validação do roteiro de entrevistas com três especialistas. O primeiro contato foi pessoalmente, com visita a Universidade FEVALE, validando a primeira versão do roteiro de entrevistas. Os outros dois especialistas enviaram suas recomendações por email. Assim, foi

definido o roteiro para dar início às entrevistas com os membros da coordenação do CBDC. No apêndice B, encontra-se o roteiro utilizado para as entrevistas.

A fase seguinte foi do trabalho de campo, que, segundo Minayo (2009), refere-se a “levar para prática empírica a construção teórica elaborada na primeira etapa”. Nesta fase, foi realizado contato telefônico com os entrevistados e agendamento de entrevistas. Os contatos para agendamento de entrevistas foram realizados no final do mês de abril de 2016.

Na segunda fase, foram feitas as entrevistas com os membros da coordenação do CBDC, nos meses de maio a julho de 2016. As entrevistas foram feitas nas universidades as quais pertencem os membros da coordenação do CBDC, ou seja, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Federal do Pará (UFPA), sendo que esta última foi realizada pela *web* por ser a universidade muito distante e as duas partes (pesquisadora e entrevistado) não disporem de tempo hábil.

A entrevista com o membro que pertence à UFRGS foi realizada em maio de 2016, feita como pré-teste com posterior adaptação das questões identificadas nesta primeira entrevista. Duas entrevistas foram realizadas em 9 de junho de 2016 na UFRJ, uma na USP no dia 1 de julho de 2016 e a última foi realizada via *web* no dia 7 de julho de 2016 com o membro representante da UFPA.

Foram consultados documentos, como plano de gestão da coordenação, atas de reuniões e estatuto da CBBU, para ajudar a compreender as evidências de aprendizagem e as mudanças ocorridas nos processos de desenvolvimento de coleções.

Durante o período da pesquisa foram realizadas reuniões do CBDC e seus GTs onde a pesquisadora participou e realizou observações construindo o diário de campo para melhor compreensão dos fenômenos estudados.

A terceira etapa, segundo Minayo (2009), é a de análise dos dados coletados. Nesse momento, foram analisados os dados coletados por meio das entrevistas, documentos consultados e as observações do diário de campo.

3.3.1 Estratégias de coleta de dados

Para coleta de dados e busca de evidências, é necessário acessar algumas fontes de pesquisa uma vez que, de acordo com Yin (2010, p. 124), “As evidências do estudo de caso vêm das seguintes fontes: documentos, registro em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante; artefatos físicos”.

Para a realização deste estudo, foram utilizados os seguintes instrumentos: pesquisa documental, diário de campo e entrevista em profundidade com os membros da atual coordenação do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções.

3.3.1.1 Pesquisa documental

Santos (2000) considera a pesquisa documental uma importante fonte de busca e relaciona as fontes onde podem ser encontradas informações para o pesquisador, as quais são constituídas de: tabelas estatísticas, cartas, projetos de leis, ofícios, mapas, informativos, certidões, etc.

Para esta pesquisa, foram consultados os seguintes documentos:

- ✓ Atas de reuniões do CBDC e GTs – totalizando 12 atas;
- ✓ Plano de gestão do CBDC 2014-2016;
- ✓ Regimento interno da CBBU;
- ✓ Lista de presença das reuniões nacionais e regionais do CBDC – totalizando nove listas;
- ✓ Apresentações de palestras nas reuniões.

Esses documentos ajudaram a compor a trajetória histórica do CBDC e contribuiu para a pesquisa de forma qualitativa, auxiliando a pesquisadora a encontrar respostas para indagações da situação-problema.

3.3.1.2 Diário de campo – Observações realizadas

Segundo Minayo (2009), o diário de campo não só aproxima o pesquisador da realidade sobre a qual formulou a pergunta de pesquisa como também estabelece uma interação com os “atores” que conformam a realidade, possibilitando, assim, a construção do conhecimento empírico.

O diário de campo foi construído nas seguintes reuniões: reunião do GT de livros impressos, realizada via *hangout* nos dias 10 de março, 5 de maio, 27 de julho de 2016 e reunião nacional do CBDC, realizada dia 17 de outubro de 2016 no SNBU (Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias) em Manaus. Estas reuniões permitiram à pesquisadora realizar observações das falas, dos debates e vivências dos participantes e membros da coordenação do CBDC, permitindo gerar relatórios com as informações coletadas que foram muito importantes para o desenvolvimento do estudo. Os relatórios foram escritos no mesmo dia após o término das reuniões e arquivados de forma eletrônica para posterior análise.

Através das observações realizadas nestes relatórios foi possível obter informações que não estavam nas atas e documentos oficiais do CBDC, preenchendo desta maneira lacunas de informações sobre a trajetória histórica.

3.3.1.3 Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas foram realizadas com os membros da coordenação do CBDC (gestão 2014-2016), que são os sujeitos de pesquisa deste estudo. Esses sujeitos são servidores de IES e fizeram parte da trajetória histórica do comitê, participando de toda a sua constituição e formalização, totalizando cinco entrevistados.

Estas entrevistas foram realizadas nas instituições às quais os sujeitos de pesquisa pertencem, sendo apenas uma via *web*. Houve deslocamento da pesquisadora até os Estados aos quais pertencem três dos entrevistados, sendo UFRJ, no Rio de Janeiro e USP em São Paulo. Um dos entrevistados realizou a entrevista no Núcleo de aquisição da Biblioteca Central da UFRGS e o último entrevistado foi via *skype*. Cada entrevista durou cerca de 1 hora e foram realizadas nos meses de maio a julho de 2016.

As abordagens foram individuais com contato e agendamento prévio com cada entrevistado. As entrevistas foram gravadas e organizadas em perguntas semiestruturadas, que fluíram livremente.

Minayo (2009) traz a definição de entrevista semiestruturada, que vem ao encontro da ideia deste estudo, segundo a qual, a combinação de questões abertas e fechadas possibilita ao entrevistado liberdade de expor as ideias sobre o assunto.

Para atender à proposta de entrevista semiestruturada, as perguntas partiram de uma questão relacionada aos objetivos da pesquisa, sendo, após, aprofundada de acordo com a percepção da pesquisadora. Assim, as respostas foram obtidas a partir de experiências subjetivas dos entrevistados, sendo possível a eles utilizarem suas percepções e realidades vividas durante sua participação no CBDC.

Foi possível estabelecer um perfil dos entrevistados através das perguntas iniciais do roteiro (disponível no apêndice B), que foi nomeado de autobiografia profissional. No quadro 4 é possível visualizar estes perfis.

Quadro 4: Perfil dos entrevistado

Entrevistado	Graduação Instituição/Ano de conclusão	Outros títulos acadêmicos	Tempo de trabalho na área de desenvolvimento de coleções
E1	Universidade Estadual Paulista (UNESP) / 2000	Ingressou no mestrado profissional em 2016. Programa de pós-graduação em ciência da informação da escola de comunicação e artes da USP. Mestrado profissional em gestão da informação.	Dois anos
E2	UFPA / 2012	Concluindo uma pós-graduação MBA em marketing.	Três anos
E3	UFRGS / 2005	Possui pós-graduação MBA e mestrado profissional em memória social	Cinco anos
E4	UNIRIO / 2007	Especialização em gestão estratégica da informação e inteligência competitiva e mestrado em ciência da informação. Esta concluindo o doutorado em ciência da informação com a previsão de conclusão para março de 2017.	Aproximadamente cinco anos
E5	Universidade Federal Fluminense (UFF) / 1988	Mestrado em memória social e documento.	Cinco anos

Fonte: Dados de pesquisa

De acordo com o perfil dos entrevistados, a maioria trabalha com desenvolvimento de coleções há cinco anos ou menos, sendo que eles têm ou estão cursando alguma outra titulação acadêmica (mestrado ou doutorado). Ou seja, os membros da coordenação do CBDC estão desenvolvendo suas atividades e mostram-se pessoas interessadas em aprender e se desenvolver.

A graduação está vinculada ao estado onde moram e hoje desenvolvem suas atividades. O tempo de formação demonstra que a coordenação do comitê é composta por profissionais formados há mais de dez anos, mas também conta com profissionais formados há apenas cinco anos de formação. Desta forma, o comitê é coordenado por profissionais mais experientes e também por profissionais recém-formados.

3.3.2 Análise de dados

A análise de dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Minayo (2009), a análise de conteúdo tem por finalidade identificar os elementos que a compõem, possibilitando, assim, desvendar mais precisamente os significados manifestos trazidos pelos sujeitos. Foram feitas análise dos documentos, das entrevistas e das observações nos diários de campo.

3.3.2.1 Análise das entrevistas

Primeiramente, houve uma pré-análise com a finalidade de organizar e sistematizar as ideias. Nesse momento, foi realizada a transcrição das gravações das entrevistas, sua codificação - para que se possam apresentar expressões mantendo o sigilo da identidade dos entrevistados. A codificação constituiu-se de letras seguidas de números de acordo com a ordem em que foram realizadas as entrevistas.

Foram feitas tabelas com cada questão e as respostas dos entrevistados às perguntas. Nesta tabela, foi colocada uma coluna com as palavras-chave para organizar e comparar falas parecidas.

3.3.2.2 Análise dos documentos

Os documentos foram organizados em ordem cronológica de acontecimento das reuniões e eventos oficiais do CBDC. Após a pré-análise, deu-se início à fase de exploração do material. Os documentos foram lidos e comparados com as falas dos entrevistados que contam a história do CBDC.

Ao analisar os documentos, como atas e de reuniões, pode-se verificar e confirmar acontecimentos que os entrevistados não lembravam ou discordam um do outro. As apresentações de palestras em eventos também ajudaram para confirmar detalhes de acontecimentos que não estavam relatados em atas.

O regimento interno da CBBU e o plano de gestão do CBDC 2014-2016 foram analisados para verificar se o andamento do comitê está de acordo com as normas e os planos estabelecidos.

As listas de presença em reuniões foram analisadas para que se pudesse ter a dimensão da participação de profissionais ao longo da história nas reuniões do CBDC.

3.3.2.3 Análise do diário de campo

Os relatórios gerados no diário de campo foram organizados por acontecimentos, ou seja, por data de reunião do comitê. Foi necessário elaborar o tratamento do material e proceder à análise é à leitura do diário de campo para assim conhecer o conteúdo em maior profundidade. Essa fase ocorreu junto com a análise e interpretação das entrevistas e dos documentos, ajudando na complementação das informações obtidas.

O diário de campo ajudou a preencher as lacunas que ficaram com análise do restante do material. Foi possível os detalhes que foram observados nas reuniões, como postura dos participantes, interesse nos assuntos tratados entre outras observações feitas e anotadas pela pesquisadora durante as reuniões.

Por fim, realizou-se a análise e a interpretação dos resultados, levando em conta as categorias utilizadas como unidades de análise e baseadas nos discursos dos entrevistados, documentos e observações feitas no diário de campo.

3.4 Concepção e implantação do produto técnico

O produto final foi constituído a partir da pesquisa realizada e caracteriza-se como uma das exigências do Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais do Centro Universitário La Salle – Unilasalle. A criação de um espaço virtual para centralizar registros de memória e aprendizagens do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções está alinhada com o objetivo geral da pesquisa, uma vez que a análise das evidências de aprendizagem permitiu identificar um grande conjunto de materiais dispersos e/ou não sistematizados.

Através do espaço virtual será democratizado o acesso às informações sobre a trajetória histórica do CBDC e a documentos que contêm os principais acontecimentos e conhecimentos compartilhados. Com este produto é possível tanto integrar informações existentes, dispersas em diferentes mídias e locais, quanto permitir a integração entre os membros e a contínua atualização com novos registros.

A criação deste produto torna possível registrar a memória e a história da criação do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções. Isso é obtido através de duas metas, as quais serão: a) proporcionar acesso de forma virtual à trajetória histórica do CBDC para os membros participantes e a comunidade externa; b) proporcionar acesso a documentos como atas de reuniões, plano de gestão, apresentações feitas em reuniões e documentos oficiais gerados pelo CBDC, inicialmente aos membros da coordenação.²

O produto está sendo desenvolvido por fases. Na fase 1 o espaço virtual foi implementado como um site, através da ferramenta *Wordpress*. A escolha da ferramenta ocorreu por esta ser livre e gratuita, não necessitando de um domínio

² Em fase de teste, os documentos relativos ao CBDC serão disponibilizados somente para os membros da coordenação.

pago, e de fácil manipulação. O *Wordpress* contempla todos os requisitos para que se possa fazer o registro da memória do comitê, divulgação de notícias e local para contato com os membros.

Na fase 1 foi escolhida a interface inicial do site e colocados trechos da trajetória histórica do CBDC e alguns documentos. O conteúdo previsto para o *site* foi sistematizado no quadro 5:

Quadro 5: Localização de conteúdos no site do CBDC

Conteúdo	Natureza	Período de atualização	Localização no Site
Documentos (atas, decisões, plano de gestão, etc)	Privada	Não se aplica	Área restrita
Notícias	Pública	Permanente	Blog
História do CBDC	Pública	Anual	Página
Agenda de reuniões	Pública	Conforme demanda	Página (Google agenda)
Canais de contato (e-mail, <i>facebook</i> , etc)	Pública	Não se aplica	Contato

Fone: Elaborado pela autora

Cada conteúdo está em uma área diferente do site, de acordo com sua natureza. Alguns documentos precisam ser de natureza privada, pelo menos neste primeiro momento, pois ainda precisam da autorização dos membros da coordenação para uma divulgação mais ampla. Já alguns conteúdos precisam estar disponíveis para todos, pois são de interesse comum. As notícias do CBDC, a história, a agenda de regiões e os canais de contato serão de acesso a qualquer interessado (membros do comitê ou não).

Na fase 2, que será posterior a esta dissertação, será pedido a avaliação dos membros da coordenação do CBDC e da presidência da CBBU para o *site*. Esta fase prevê seja avaliada a interface e se a distribuição dos conteúdos está de acordo com os envolvidos.

Após, na fase 3, serão feitas melhorias no *site* para contemplar as exigências dos avaliadores. A administração será autorizada para os membros da coordenação para que todos possam contribuir com a construção desse espaço.

Este *site* resolve parte dos problemas analisados pela pesquisadora, relatados pelos membros da coordenação, pois hoje o CBDC não tem uma referência de onde se encontram os documentos relativos ao comitê. Sendo de forma virtual, os participantes, e até mesmo interessados, poderão ter acesso às informações de qualquer lugar sem a necessidade de estarem presentes fisicamente.

O produto em desenvolvimento pode ser acessado pelo endereço: cbdcsite.wordpress.com

3.5 Limitações da pesquisa

Entre as limitações da pesquisa sobre o método proposto, estudo de caso, Gil (1989) aponta alguns problemas a serem considerados: é de difícil reaplicação, sua execução demanda longo período de tempo, o processo de análise é complexo, exige múltiplas competências do pesquisador, sua validade e fidedignidade são críticas e não favorece a generalização.

Outra dificuldade que ocorreu na pesquisa foi a que diz respeito à separação da figura de coordenadora do CBDC e da pesquisadora por parte dos sujeitos de pesquisa, porém isso não limitou a participação e as respostas dos entrevistados. A pesquisadora tomou cuidado de conduzir a investigação da maneira que Lakos (1991) recomenda, mantendo uma postura de estranhamento do pesquisador junto ao objeto de estudo. Foi necessário um esforço, por parte da pesquisadora, para não analisar os dados com ideias pré-concebidas, pelo seu envolvimento com o comitê.

Por outro lado, é importante citar algumas percepções que facilitaram a pesquisa, como a do afastamento da pesquisadora das atividades de trabalho (na Biblioteca Central da UFRGS) como estudante de mestrado. Esse afastamento, que foi de outubro de 2015 até outubro de 2016, facilitou as atividades de pesquisa e o deslocamento da pesquisadora para a coleta de dados.

4. O caso estudado

Este capítulo aborda o caso estudado e sua trajetória histórica desde sua origem em 2010 até o ano de 2016. Está inserida neste contexto a CBBU que é o órgão ao qual o CBDC está vinculado, por isso a necessidade de contextualizar o que é, como surgiu, quais os objetivos e como é composta esta comissão. Em seguida, o próximo capítulo trará as evidências de aprendizagem individual e coletiva a partir da trajetória histórica, segundo a percepção dos membros da atual coordenação.

Os capítulos 4 e 5 foram construídos com base nas atas de reuniões do CBDC e entrevistas.

4.1 Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias

A Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU) foi criada em 15 de janeiro de 1987 durante o V Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, que aconteceu em Porto Alegre. A CBBU é um órgão assessor da diretoria executiva da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB). A finalidade desta comissão é promover o desenvolvimento das bibliotecas universitárias.

4.1.1 Competências da CBBU

Segundo o regimento interno da CBBU (2012), as suas competências são:

- promover a cooperação entre as Bibliotecas Universitárias;
- representar as Bibliotecas Universitárias junto aos órgãos governamentais e não governamentais;
- propor e participar de projetos e pesquisas que subsidiem a formulação de políticas públicas em áreas de interesse das Bibliotecas Universitárias;
- propor diretrizes e padrões para atuação das Bibliotecas Universitárias;
- promover a educação continuada dos profissionais que atuam nas mesmas;

- apoiar as bibliotecas universitárias das IES filiadas, no cumprimento de seus objetivos;
- promover o compartilhamento de serviços e produtos entre as bibliotecas filiadas;
- elaborar e editar documentos técnico-científicos;
- manter atualizado o cadastro das bibliotecas universitárias brasileiras, por intermédio da base de dados BIBES;
- colaborar na organização do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias – SNBU;
- promover a realização de encontros regionais e outros eventos profissionais voltados às bibliotecas universitárias;

As competências são alinhadas com sua finalidade, pois são meios de se promover o desenvolvimento das bibliotecas universitárias. Para fazer parte da CBBU as IES precisam ser filiadas, o que é necessário com a assinatura do Termo de Adesão pelo dirigente máximo e pagamento da anuidade correspondente ao período do ano civil.

4.1.2 Composição da CBBU

A CBBU é composta por diretoria, conselheiros regionais, titulares e suplentes e pelas (IES) filiadas. A diretoria é constituída por presidente, vice-presidente, diretor de planejamento e marketing, diretor de finanças, secretário e conselho fiscal. O regimento interno prevê a criação de comitês técnicos, os quais têm por objetivo assessorar a diretoria e propor e desenvolver projetos, estudos, metodologias, produtos e reflexões da Comissão sobre questões relevantes em suas áreas de atuação.

É neste contexto de comitê técnico que entra o CBDC com o propósito de organizar grupos de trabalho de caráter temporário, com a finalidade de assessorar tecnicamente o andamento de temas específicos que foram eleitos para estudo.

Apresentado este breve relato sobre a CBBU, observa-se que a inserção do movimento do CBDC, antes de ser formalmente oficializado, pode ser visto a partir de todas as discussões realizadas na UFRGS sobre aquisição de material bibliográfico, que rumou de um grupo de trabalho para um comitê formal. A importância do assunto desenvolvimento de coleções, hoje para as IES públicas, foi um dos motivadores da pesquisadora para realizar esta dissertação.

4.2 Trajetória histórica do CBDC

Esta seção apresenta a trajetória histórica do CBDC, desde sua origem em 2010 como grupo de estudos, até o ano de 2016, já formalizado como comitê. Optou-se por descrever esta trajetória em dois períodos, sendo eles, (a) iniciação, fase marcada pela origem do grupo de estudos em aquisição de material bibliográfico, representada pelos anos de 2010 a 2013; (b) implementação, fase que procura destacar como foi a operacionalização da criação (formalização) do CBDC, compreendida pelos anos de 2014 a 2016. Esta categorização foi baseada em Glatter (1995).

Essas duas fases abrangem as etapas da trajetória histórica do CBDC e serão descritos o que a pesquisadora selecionou como principais eventos de cada fase³. Para facilitar a visualização do leitor, serão apresentados quadros-síntese por fase.

³ Para orientar este estudo foram considerados os conceitos: grupo de trabalho, de acordo com Biehl (2010) grupo organizado de pessoas com objetivos e compromissos comuns em função da realização de uma tarefa específica; e comitê de acordo com a definição do dicionário Aurelio, reunião de membros escolhidos numa assembleia, numa sociedade, a fim de examinar certos assuntos.

Quadro 6: Síntese da fase de iniciação, CBDC, Período de 2010 a 2013

Período	Principais eventos	Acontecimentos
2010	A atual coordenação do NAQ/UFRGS passa a desenvolver a nova forma de licitação de material bibliográfico.	Pregão eletrônico por maior desconto global.
2011	A nova forma de processo de aquisição de material bibliográfico é bem sucedida pelo NAQ.	Há um aumento do acervo bibliográfico da UFRGS.
2011/2012	O NAQ/UFRGS passa a ser consultado, por profissionais de outras universidades do país, sobre como desenvolver o processo de aquisição.	Troca de informações e conhecimentos, com as universidades que procuravam o NAQ. Estabelecimento de uma rede de relacionamentos.
2012	Bibliotecários da UNIRIO solicitam visita técnica ao NAQ/UFRGS	Esclarecimentos de dúvidas sobre o processo de aquisição de material bibliográfico. Sugestão da criação de um grupo de estudos em aquisição.
2013	Primeiro encontro do grupo -reunião do grupo de estudos em desenvolvimento de coleções – aquisição no Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, documentação e Ciência da Informação (CBBB), na cidade de Florianópolis.	Divulgação o grupo de estudos para ampliar a rede de relacionamentos. CBBU participando como apoiadora do grupo.
2013/dez	Primeira reunião temática sobre desenvolvimento de acervo, na UNIRIO.	Foi tratado o assunto sobre aquisição de material bibliográfico eletrônico. Formação do grupo de trabalho para proposta à CBBU. Criação de grupos de trabalho divididos por regiões geográficas. Estabelecida tarefas para os grupos de trabalhos por região.

Fonte: Dados de pesquisa

4.2.1 Período da iniciação: do informal para um grupo de estudos (2010 a 2013)

Para uma melhor visualização desta fase, o quadro 5 apresenta de forma resumida os principais eventos que ocorreram na constituição do grupo de estudos, período que vai de meados de 2010 a 2013.

Os anos de 2010 e 2011: iniciando novos processos

Os eventos iniciais, que antecedem a criação do grupo de estudos, aconteceram na UFRGS no Núcleo de Aquisição (NAQ), onde a pesquisadora é atualmente a coordenadora e em 2010 passou a desenvolver o processo de aquisição de livro impresso por licitação. Nesse período, os primeiros processos chamados “maior desconto global” foram adotados pela UFRGS, iniciados em 2009 no processo licitatório, o que mudou a forma de trabalho e gerou um crescimento no número de material adquirido. Esta nova forma de adquirir material bibliográfico foi desenvolvida pelo NAQ ao longo dos anos de 2010 a 2011, pois se comparado com outros anos, onde o processo de licitação era feito na modalidade item a item, tem-se um crescimento no número de itens adquiridos, ocasionando um aumento no acervo bibliográfico da universidade, como pode ser observado na tabela 4.

Tabela 4: Crescimento do acervo de livros impressos no sistema de bibliotecas da UFRGS de 2008 a 2011

Ano	Tipo de processo licitatório	Volume do acervo bibliográfico impresso
2008	Item a Item	689.809
2009	Maior desconto global	693.519
2010	Maior desconto global	697.275
2011	Maior desconto global	716.034

Fonte: SBUFRGS em números, 2016

Analisando a tabela 4 sobre o crescimento do acervo, constatou-se que eram cerca de 3 mil itens por ano até o ano de 2010, sendo que em 2011 o crescimento foi de mais de 18 mil itens no acervo bibliográfico da universidade.

Essa mudança na forma de adquirir material bibliográfico não só gerou um aumento no número de livros adquiridos pela universidade, mas também facilitou o processo de recebimento e fiscalização.

Nesse período, era comum as universidades e órgãos públicos trabalharem com o processo de licitação item a item para compra de livros, porém algumas instituições demonstraram interesse em desenvolver o processo da forma como a UFRGS havia feito. De 2011 a 2012, o NAQ passou a receber diversas ligações de universidades federais do Brasil com o intuito de consultar como o setor estava desenvolvendo o processo de aquisição de material bibliográfico. Com essa troca de informações e conhecimentos, foi estabelecida uma rede de relacionamentos com os profissionais envolvidos. Através das redes, mais instituições ficaram sabendo da forma como estava sendo desenvolvido o processo de aquisição na UFRGS, como pode ser observado na fala de um dos entrevistados:

[...] ai a gente descobriu uma modalidade de aquisição que era praticada lá na UFRGS e ela (diretora do sistema de bibliotecas da UNIRIO) entrou em contato com a diretora, que era a Viviane, para nos receber para que a gente pudesse saber como era feita a aquisição e usar o modelo também na UNIRIO (E4, entrevista, 2016).

Desta forma, a UFRGS/NAQ passou a ser referência nesta forma de aquisição de material bibliográfico, sendo procurada não só por telefone, mas também com solicitação de visitas técnicas para esclarecimento de como desenvolver o processo.

O ano de 2012: em busca de um Grupo de Estudos

Em 2012, em visita a UFRGS, a UNIRIO apresentou dúvidas sobre como proceder à aquisição no novo processo de licitação que o NAQ vinha desenvolvendo. Os profissionais das duas universidades sugeriram a criação de um grupo de estudos em aquisição de material bibliográfico para que o conhecimento pudesse ser compartilhado com mais IES no país. A fala de um dos entrevistados demonstra o momento em que foi pensada a criação deste grupo:

Nessa reunião, a gente aprendeu bastante, conseguimos entender como era feito o processo e percebemos que a grande dificuldade na aquisição era por falta até de tempo, às vezes, por não conseguir estudar os processos, porque são muitas as atividades, então seria bastante importante e interessante que a gente estabelecesse redes

de interação para conseguir trabalhar de forma colaborativa e juntos. Cada um contribuindo com o seu conhecimento. E a partir disso a gente começou a estreitar os laços e começou a falar sobre uma rede mais específica, mais formal, para compartilhamento de conhecimento (E4, entrevista, 2016)

Primeiramente o grupo se estabeleceu como uma rede informal para a troca de informação e conhecimentos sobre aquisição bibliográfica. Porém, era necessário divulgar a ideia do grupo e buscar mais pessoas para participar, fortalecendo a rede.

O ano de 2013: Divulgando um novo grupo de estudos

Em julho de 2013, no Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação (CBBBD), na cidade de Florianópolis, foi realizado o primeiro encontro do grupo de estudos, denominado reunião do grupo de estudos em desenvolvimento de coleções – aquisição. Nesse encontro, a finalidade era divulgar o grupo para ampliar a rede de relacionamentos. A CBBU participou como apoiadora do grupo. Nessa reunião, os Bibliotecários representantes da UFRGS levaram o exemplo de aquisição de material bibliográfico gerenciado pelo NAQ/BC/UFRGS para apresentar aos participantes. Profissionais da USP também contribuíram com conhecimento de casos na instituição, de acordo com a fala de um entrevistado:

Eu não participei da primeira reunião do grupo... a primeira reunião que eu participei foi em Florianópolis... no CBBBD de 2014... não em... em 2013. Lá eu conheci você, Leni e Samanta e outras pessoas que já estavam participando do grupo... eu colaborei com algumas experiências da USP. (E1, entrevista, 2016)

Nesse encontro, participaram cerca de 70 profissionais e a CBBU criou uma lista de discussão, a partir dos *e-mails* deixados como contato, para que as informações pudessem ser trocadas a distância e, assim, a rede passou a contar com mais profissionais interessados em trocar informação, partilhar conhecimentos e experiências.

Ainda no ano de 2013, em dezembro, aconteceu a primeira reunião temática sobre desenvolvimento de acervo na UNIRIO (Rio de Janeiro). Nessa reunião, foi tratado o assunto sobre aquisição de material bibliográfico eletrônico, o qual a UFRGS já vinha desenvolvendo processos de compra de acordo com a lei de licitações e apresentou a sua experiência. Também foram apresentados casos de

experiências com materiais eletrônicos da UNIRIO e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Um dos pontos da reunião foi a formação do grupo de trabalho (GT) proposta à CBBU, sendo decidido de forma consensual pela criação de GTs divididos por regiões geográficas (norte, nordeste, centro-oeste, sudeste e sul). As primeiras tarefas dos grupos de trabalhos foram estabelecidas para serem apresentadas, em forma de relatório, em uma próxima reunião prevista para março de 2014 na USP em São Paulo. As tarefas propostas, para serem desenvolvidas pelos grupos de trabalho de cada região (Ata da primeira reunião temática sobre desenvolvimento de acervo, 2013), foram:

- Definir conceitos e terminologias: acesso, assinatura, compra, acesso perpétuo, formatos (PDF, *e-pub*, etc.).
- Analisar a diferença entre: acesso / assinatura (serviço – bem de consumo) e Compra (produto – material permanente).
- Discutir a função da Carta de exclusividade. Quem deve atestar? O que deve apresentar no conteúdo?
- Elaboração de modelos de termos de referência para compra, assinatura e/ou acesso perpétuo.
- Discutir a posse dos documentos eletrônicos.
- Discutir a posse dos metadados dos documentos eletrônicos.
- Analisar a questão do patrimonialismo dos itens adquiridos por assinatura ou por compra.
- Padronizar o relatório de “demanda reprimida” e dos “dados estatísticos”.

A proposta na reunião, que aconteceu na UNIRIO, era que esses temas fossem tratados nos grupos de trabalhos em reunião regional e levados para o grupo todo na próxima reunião, pois foi identificada a inexistência de políticas e diretrizes voltadas à regulamentação das relações entre adquirentes e fornecedores do segmento.

Todos os entrevistados possuem lembrança de participação ou acompanhamento dessa reunião, pois foi oficialmente a passagem do informal para

o grupo de estudos. Em um trecho das entrevistas há um comentário sobre o entrevistado ter sentido que foi nesse momento que se aproximou mais do grupo dizendo “a segunda reunião que eu participei foi no Rio, onde já foi uma reunião de trabalho mesmo, o pessoal teve as apresentações e ali eu acho que me aproximei um pouco mais do grupo” (E1, entrevista, 2016). Outro entrevistado também tem essa reunião como sendo a primeira, pois mesmo sem ter participado presencialmente acompanhou como descreve na fala “desde 2013 acompanhei algumas discussões, acompanhei a realização daquela primeira reunião no Rio de Janeiro, mas até então não participei presencialmente” (E2, entrevista, 2016). Outras falas dos entrevistados demonstram a iniciação do grupo de estudos como sendo nesta reunião: “[...] uma reunião maior aconteceu em seguida no Rio de Janeiro, na Unirio. E aí eu já fiz parte, foi a primeira reunião técnica sobre aquisição” (E3, entrevista, 2016) e “[...] e aí houve uma sugestão de uma reunião que foi aqui na UNIRIO e a partir dessa reunião é que surgiu a ideia de um grupo [...]” (E5, entrevista, 2016). Há, também, o comentário da necessidade de criar um grupo que se estabelece formalmente para que mais pessoas pudessem ter liberação para participar:

primeiro a referência que eu tenho da formalização foi uma reunião que a gente teve na UNIRIO, em dezembro de 2013, ali a gente percebeu que seria bastante interessante formalizar esse grupo porque os bibliotecários tinham dificuldade de participar de reuniões ou de encontros se não fosse um órgão formal, alguma coisa mais formal. (E4, entrevista, 2016)

Em seguida, no ano de 2014, aconteceram as primeiras reuniões regionais com os grupos de trabalhos de cada região, que serão descritas em seguida. Nestas reuniões, houve a divulgação do grupo de estudos e o cumprimento das tarefas solicitadas na reunião que aconteceu na UNIRIO. Em virtude de os encontros regionais terem demorado mais que o previsto para acontecer, a segunda reunião técnica do grupo de estudos se manteve, mas com a pauta modificada.

Considerações sobre a fase de iniciação

A UFRGS foi a pioneira, entre as IES, a modificar sua forma de licitar material bibliográfico, pois até então este tipo de material era tratado pelas universidades de forma generalizada. Os departamentos responsáveis por aquisição nas IES

adquiriam livros como adquirem qualquer tipo de material, como, por exemplo, uma mesa ou cadeira. Porém, material bibliográfico, tanto impresso como eletrônico, tem especificidades que necessitam uma atenção especial. Livros impressos, por exemplo, precisam ser adquiridos nas suas edições mais recentes para as bibliografias dos cursos de graduação, por isso fica inviável licitar um título de uma edição, sendo que até sua efetiva entrega para a universidade, que pode levar meses, a edição pode estar atualizada e com valor diferente da licitada.

Por ser um tipo de material que exige formas de aquisição mais específicas, a UFRGS optou por modificar a forma de licitação e encontrou, dentro da lei que rege o serviço público, uma maneira de adquirir o livro na sua versão mais atualizada e com economicidade para a universidade. Ao modificar a forma de aquisição, os resultados foram satisfatórios, gerando a curiosidade de outros profissionais. Desta maneira, a UFRGS passou a ser referência para outras universidades na aquisição de material bibliográfico, recebendo dúvidas de bibliotecários de várias partes do país.

Essa fase de iniciação representou transição da informalidade, das discussões sobre aquisição de material bibliográfico para um grupo de estudos. Até meados de 2013 existia somente um grupo de profissionais que ao procurarem a UFRGS trocavam informações sobre como proceder da melhor forma a aquisição de livros no serviço público. Ficou claro o esforço da UFRGS e da UNIRIO para divulgar e aproximar as pessoas do grupo para que ele se fortalecesse e tivesse mais membros para troca de informação e conhecimento.

Nessa fase, as ações foram concentradas basicamente na troca de informações pela lista de discussão, na divulgação do grupo em eventos e na unificação de conceitos e terminologias (solicitados na primeira reunião temática do grupo). Grande parte dos profissionais que participou da primeira reunião, ou até mesmo das primeiras palestras de divulgação, participou por curiosidade e hoje não participa ativamente do comitê.

Com a participação na lista de discussão, os profissionais das bibliotecas universitárias que trabalham com aquisição passaram a se conhecer melhor e partilhar os problemas e soluções encontradas. Foram estabelecidas redes de

comunicação para troca de informações e conhecimento, aproximando bibliotecários que desenvolvem suas coleções nas IES. Com a formalização do grupo de estudos, estes profissionais puderam se unir para estudar temas pertinentes e solução de problemas comuns a todos.

Percebe-se, nesta fase, que o grupo busca criar conhecimento através da aprendizagem informal que, segundo Marsick e Watkins (1997), é a aprendizagem que poderá ocorrer em instituições de ensino, mas não é baseada em atividades de sala de aula, e o controle dela está na mão dos aprendizes. Em um estudo com organizações canadenses, Laiken (2003) conclui que apesar da maior parte dos processos de aprendizagem estar em ambientes formais, como uma sala de aula, é importante também compreender os ambientes informais de aprendizagem. Esses autores trazem que esse tipo de aprendizagem acontece fora de programas estruturados e formais de educação gerencial e mesmo assim é um tipo de aprendizagem válida.

Há a designação de espaços informais de aprendizagem que é sugerida por Dixon (1997) através da metáfora porta de entrada. A autora coloca que essas portas de entrada são locais onde os significados coletivos são realizados, construídos através do diálogo entre os membros da organização, como, por exemplo, os encontros nos corredores, café ou almoço. Nesses espaços, há um fluxo livre de ideias, contribuindo para que a aprendizagem aconteça.

O estabelecimento de um grupo de estudos em aquisição trouxe para a comunidade bibliotecária a possibilidade que Brookfield (1986) chama de porta de entrada de redes informais de aprendizagem. Estabeleceu-se, com esse grupo, uma rede de contatos onde é possível expor seus problemas e partilhar soluções com outras IES. Essa rede informal, que também é uma rede colaborativa de aprendizagem, pode ser classificada como uma comunidade de prática que, segundo Machles (2003), é qualquer grupo social em que os membros compartilham um engajamento mútuo, negociando empreendimentos conjuntos e desenvolvendo um repertório compartilhado de significados sobre sua prática.

Lave e Wenger (2016) trazem as comunidades de prática, mostrando como ocorre o aprendizado e a comunicação simultânea em termos da prática e da

comunidade. Para eles, o aprendizado de uma prática envolve tornar-se membro de uma comunidade de prática não só como uma questão de adquirir informações, mas também, requerendo disposição, conduta e perspectiva profissional. O grupo de estudos em aquisição, nesta fase de iniciação, encaixa-se no conceito de comunidade de prática, colocado por Wenger e Snyder (2001), por ser um grupo de pessoas informalmente ligado pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto.

Há algumas características das comunidades de prática, trazidas por Binotto (2005), que confirmam as práticas do grupo de estudos em aquisição:

- Ter um conjunto comum de focos em problemas e senso de propósito.
- Aprender com participação social.
- Engajar as pessoas num processo de encorajamento para o compartilhamento, criação e uso de conhecimento.
- Compartilhar práticas, valores, objetivos, *insights* e interesses.
- Aumentar a motivação no trabalho, reputação profissional e produtividade.
- Compartilhar especificidades da área de atuação e solução de problemas.
- Criar um respeito mútuo e confiança para a realização de trocas.
- Ter conhecimento coletivo e necessidades reais para conhecer o que cada um conhece.
- Ser auto-organizada.
- Encorajar as pessoas a realizar trocas, expor as “ignorâncias”, fazer questões difíceis e ouvir cuidadosamente.
- Criar uma fábrica de aprendizado.
- Ser formal ou informalmente organizada.

Esta rede informal de aprendizagem, criada através do grupo de estudos em aquisição, possibilitou a criação de conhecimento, porém grande parte deste conhecimento é informal, ou seja, não está formalizada em documentos. Na fase de iniciação, houve mais a troca de informação e experiências sem que isso fosse explicitado em documentos. Segundo Conklin (2001), esta é uma barreira para a construção da memória organizacional, pois é necessário que o conhecimento informal seja explicitado em forma de documentos para posterior recuperação.

Porém, os primeiros passos foram dados para que fosse documentado o conhecimento criado no grupo após a sua formalização e a primeira reunião temática sobre desenvolvimento de acervo, que aconteceu em 2013. A partir desta reunião, o grupo começou a ter encontros formais e a documentar, através de atas, as decisões tomadas.

Quadro 7: Síntese da fase de implementação, CBDC, período 2014 a 2016

Período	Principais eventos	Acontecimentos
2014	Segunda reunião técnica do grupo de estudos em desenvolvimento de coleções	Proposta da CBBU para o grupo de estudos se tornar um comitê vinculado a ela.
	Reuniões regionais	Divulgação do grupo por regiões e cumprimento da tarefa dada na primeira reunião técnica no grupo de estudos em aquisição (na UNIRIO em 2013). Reuniões regionais realizadas nas regiões sul, sudeste, centro-oeste e norte.
	Primeira reunião nacional do CBDC	Foram unificados conceitos, terminologias e padrões estabelecidos nacionalmente. O CBDC foi apresentado interinamente pelo presidente da CBBU.
	Segunda reunião nacional do CBDC	Apresentação dos componentes do comitê interino e dos representantes das regiões; Eleição do comitê efetivo; (comitê eleito com chapa única). Proposta e apresentação dos grupos de trabalho (GTs), por tema relevante para a área; Realização de mesa redonda sobre Preservação Digital; Conferência sobre Modalidades de aquisição do livro impresso no serviço público (experiência UFRGS); Palestra sobre Formação do preço do livro (impresso) estrangeiro.

2015	Terceira reunião nacional do CBDC	<p>Apresentação as alterações no instrumento de avaliação de cursos do INEP para bibliografias, pela presidente da CBBU.</p> <p>Fórum on-line foi apresentado para utilização dos membros do comitê.</p> <p>Relato dos casos da UFRGS, com a aquisição de livro impresso importado e primeiro pregão eletrônico de livro eletrônico (ebook) do país.</p> <p>Relato de experiência da USP sobre os modelos de contrato para conteúdos eletrônicos.</p> <p>Relato de experiência da UFRJ sobre a criação da política de aquisição de e-books.</p>
	Intensificação das atividades dos grupos de trabalho	<p>Iniciação da pesquisa do GT de e-books intitulada “uso de e-books pelas bibliotecas universitárias brasileiras”.</p> <p>Início da pesquisa, pelo GT de livro impresso, sobre o mapeamento dos procedimentos de aquisição de materiais informacionais das instituições de ensino superior no Brasil.</p>
2016	Quarta reunião nacional do CBDC	<p>Indicação da CBBU para a gestão 2016-2018 do CBDC</p> <p>Unificação das funções e responsabilidades de cada membro da coordenação</p> <p>Apresentação dos dados das pesquisas realizadas pelos GTs</p> <p>Apresentação das palestras: Serviços e Soluções para Biblioteca: aquisição de livros estrangeiros impressos e eletrônicos, Aquisição para o Desenvolvimento de Coleções Eletrônicas.</p>

Fonte: Dados de pesquisa

4.2.2 Período de implementação: a criação do CBDC e sua formalização (2014 -2016)

A fase anterior foi a iniciação, fase em que passou do informal para o estabelecimento de um grupo de estudos. Houve vários acontecimentos que fizeram do grupo uma rede de relacionamentos para troca de informação e conhecimento mais estabelecida. A próxima fase, intitulada implementação, descreve a criação, sua operacionalização e a formalização do CBDC. Para melhor compreensão, o quadro 5 apresentou de forma resumida os principais eventos e acontecimentos.

O ano de 2014: formalização do CBDC

Em março de 2014 aconteceu a segunda reunião técnica do grupo de estudos em desenvolvimento de coleções sem pauta definida. Esta reunião teve a presença do presidente da CBBU da época. Foi solicitado à presidência esclarecimentos quanto ao papel da CBBU e o objetivo para criação do grupo de estudos vinculado a ela, já que a instituição se aproximava e vinha apoiando cada vez mais o grupo. Foi destacado o importante papel de um grupo de estudos para aquisição, dado que o mercado nacional tem recebido inúmeras mudanças nos modelos de negócios dos editores/fornecedores de conteúdos digitais, sem, muitas vezes, contar com a análise crítica do profissional bibliotecário.

A presidência da CBBU destacou os pontos do regimento interno que propiciam a criação de grupos de estudos e esclareceu que, ao propor a criação do grupo de estudos, tinha como objetivo criar um espaço para o debate e o desenvolvimento de parâmetros nacionais para o desenvolvimento de coleções nas bibliotecas universitárias. Após os esclarecimentos, o grupo discutiu o papel que estava desempenhando e que gostaria de desempenhar. Houve um reconhecimento unânime de que o grupo deveria ter como objetivo o desenvolvimento de políticas em âmbito nacional para a contratação de serviços e aquisição de conteúdos bibliográficos. Com isso, a presidência da CBBU propôs que no lugar do grupo fosse criado um comitê para propiciar o fortalecimento dos trabalhos. Em um dos depoimentos, pode-se confirmar esse acontecimento observando a sua importância:

[...] a reunião foi aqui em São Paulo, na USP, e aqui com a presença do pessoal da CBBU, na pessoa do presidente, a gente constituiu o comitê. Foi um momento muito importante, eu acho... Daí então a gente passou a ter um trabalho mais organizado. (E1, entrevista, 2016)

Neste momento, o grupo passou de grupo de estudos para um comitê e foram nomeados interinamente a coordenação do CBDC com os seguintes cargos: coordenação e vice, secretário, diretoria de comunicação, assessoria acadêmica e de um a dois conselheiros por região.

As reuniões regionais

Neste mesmo ano aconteceram as reuniões regionais, ainda como grupos de trabalhos por região. Foram realizadas reuniões nas regiões, sul, sudeste, norte e centro-oeste. Os objetivos das reuniões regionais foram cumprir as tarefas dadas na primeira reunião temática sobre desenvolvimento de acervo, estabelecimento de conceitos, terminologias e padrões, para apresentar em uma reunião nacional. Juntamente com o cumprimento de tarefas, houve a divulgação do grupo de estudos para as instituições participantes como forma de unificar e compartilhar mais informação e conhecimento.

A reunião da região sul foi realizada no dia 14 de março de 2014, na biblioteca central da UFRGS e contou com a presença a participação de 22 bibliotecários de instituições, universidade e tribunais do Rio Grande do Sul e Santa Catarina (não havendo a participação de representantes de instituições do Estado do Paraná). A reunião do grupo de trabalho da região centro-oeste aconteceu em agosto de 2014, na Universidade Federal de Goiás (UFG, em Goiânia), já com o vínculo com a CBBU. Em agosto, aconteceu também a reunião da região norte com a presença de representantes da CBBU. O grupo de trabalho da região sudeste fez sua reunião em um evento regional da CBBU, no Rio de Janeiro, do ano de 2014. Todas as regiões cumpriram as tarefas dadas. Um dos entrevistados tem a lembrança de sua inserção no CBDC em uma destas reuniões quando diz “[...] comecei a participar já em 2014, primeiramente naqueles eventos regionais que a gente tava fazendo”.

Primeira reunião nacional do CBDC

No dia 24 de agosto de 2014 foi realizada a primeira reunião nacional do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções, vinculado à CBBU, na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Os objetivos dessa reunião estavam de acordo com as tarefas propostas e definidas na primeira reunião temática sobre desenvolvimento de acervo para as reuniões regionais. O presidente da CBBU abriu a reunião esclarecendo o papel da CBBU e seus objetivos ao propor a criação do grupo de estudos de aquisição, atual CBDC, dos quais ressaltou a criação de um espaço para o debate e desenvolvimento de parâmetros nacionais para o desenvolvimento de coleções nas bibliotecas universitárias. As tarefas foram cumpridas e conceitos, terminologias e padrões foram estabelecidos nacionalmente. Nesta reunião, estavam presentes 85 bibliotecários representando 44 instituições e foi sugerida a pauta para a segunda reunião nacional do CBDC, conforme temáticas de interesse dos bibliotecários presentes.

Segunda reunião nacional do CBDC

A segunda reunião nacional do CBDC aconteceu em novembro de 2014 no XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU), em Belo Horizonte – MG. Essa reunião teve os seguintes objetivos:

- Apresentação dos componentes do comitê interino e dos representantes das regiões.
- Eleição do comitê efetivo.
- Proposta e apresentação dos grupos de trabalho (GTs), por tema relevante para a área.
- Realização de mesa redonda sobre Preservação Digital.
- Conferência sobre Modalidades de aquisição do livro impresso no serviço público (experiência UFRGS).
- Palestra sobre Formação do preço do livro (impresso) estrangeiro.

A reunião teve a presença do presidente da CBBU, que apresentou um breve histórico do CBDC, a formação interina e ressaltou a importância de iniciativas no

âmbito do desenvolvimento de coleções. A eleição da coordenação efetiva do CBDC se deu pela apresentação de chapa única, intitulada “Desenvolvendo em Cooperação”. O plano de gestão para 2014/2016 foi apresentado e aprovado pelos presentes na reunião, elegendo, assim, a coordenação efetiva do CBDC para o biênio.

O plano de gestão da coordenação 2014/2016

A proposta de trabalho, do plano de gestão, foi baseada diretamente nos trabalhos desenvolvidos pela equipe durante sua interinidade na gestão do CBDC. Foram acrescentadas de ações evidenciadas durante as reuniões e análises da situação do desenvolvimento de coleções em nível nacional e internacional.

Como objetivo geral, a chapa propôs o estabelecimento do CBDC como o órgão representativo nacional para a definição de políticas e diretrizes de atuação para as equipes de desenvolvimento de coleções em todas as esferas, públicas e privadas, com foco na melhor forma de gestão dos recursos e na desburocratização dos processos. Os objetivos específicos desta gestão tomaram como base os seguintes:

- Troca de conhecimento e informação para melhoria dos processos de desenvolvimento de coleções nas instituições participantes.
- Formação de grupos de trabalho para estudo e análise de temáticas específicas.
- Criação de canais de comunicação para melhor fluxo das informações.
- Promoção de encontros anuais visando as ações dos GTs e reuniões conjuntas.

Alguns planos de ação foram propostos para que o CBDC conseguisse atingir esses objetivos, já prevendo que poderia ultrapassar o biênio 2014/2016 para a execução.

Na segunda reunião, todos os objetivos foram alcançados, sendo realizadas, além da eleição para coordenação do CBDC, palestras, conferência e mesa redonda programada. Neste momento, os GTs passaram a ser por assunto e não mais por

região geográfica, como era no início. Foram apresentados os GTs de *e-books* e livros impressos, que se propuseram a trabalhar com temas relativos. Foram criados mais três GTs, o de legislação, GT MEC e periódicos. Todos os participantes da reunião foram convidados a fazer parte dos GTs e se reuniram ao final para discutir estratégias e temas a serem trabalhados.

Foi criado um logo para que o CBDC pudesse ser identificado e ter sua marca. A figura 2 apresenta o logo criado para o CBDC.

Figura 2: Logo CBDC



O ano de 2015: reuniões nacionais e fortalecimento grupos de trabalhos por assunto

O ano de 2015 foi marcado pela terceira reunião nacional do CBDC e a intensificação dos GTs. Na reunião nacional, foram tratados temas pertinentes da área de desenvolvimento de coleções impressas e eletrônicas. E os GTs passaram a desenvolver pesquisas para a construção de conhecimento. Participaram desta reunião cerca de 70 profissionais.

Terceira reunião nacional do CBDC

A terceira reunião nacional do CBDC aconteceu no dia 23 de julho de 2015 no Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação (CBBDD). A reunião teve a participação da nova presidente da CBBU que apresentou as alterações no instrumento de avaliação de cursos do INEP para bibliografias.

Um fórum *on-line* foi apresentado para que os membros do comitê pudessem usar como ferramenta de compartilhamento de conhecimento. Nesta apresentação, foi ensinado como utilizar o fórum, quais os objetivos e quais ferramentas são possíveis dentro dele.

Outras pautas foram discutidas na reunião. Foi levado mais uma vez o caso da UFRGS, com a aquisição de livro impresso importado. Também da UFRGS foi apresentado o relato de experiência do primeiro pregão eletrônico de livro eletrônico (e-book) do país. Um representante da USP apresentou os modelos de contrato para conteúdos eletrônicos, relatando experiências da USP para esse tipo de material. E a UFRJ levou o relato de experiência da criação da política de aquisição de *e-books*.

Os GTs relataram como estavam e como pretendiam desenvolver suas atividades ao longo dos próximos dois anos, mostrando que pretendiam intensificar sua atuação com pesquisas para ajudar a construir conhecimento. Ao final, reuniram-se por GT para tomar juntos as decisões relativas às formas de trabalho.

Atuação dos Grupos de trabalho

Os GTs se iniciaram por região geográfica com o intuito de facilitar a comunicação entre os Estados do país. Porém acabou sendo trocado por GTs por assunto para que participantes se aproximassem mais das áreas afins que trabalham. O objetivo de cada GT foi divulgado, quando criado, para todo o CBDC e os participantes puderam se inscrever em apenas um deles. Podendo ser discutidos e flexibilizados, assim, os objetivos dos GTs foram definidos conforme quadro 8.

Quadro 8: Objetivos dos grupos de trabalho

Grupo de trabalho	Objetivo	Número de inscritos
E-books	Discussão dos seguintes temas: Definição/Conceituação; Modelos de negócio; Acesso, uso, manutenção e descarte; Posse dos documentos eletrônicos; Preservação; Patrimônio; Modelos de acesso; Metadados; e Estatísticas.	20

Legislação	Discussão acerca da legislação existente e relacionada ao desenvolvimento de coleções nas Bibliotecas; benchmark com legislações de outros países, proposição de mudança na Lei 8666/1993 e assuntos correlatos.	1
Livros impressos	Discussão dos seguintes temas: Modelos de aquisição; Licitações; Avaliação; e Descarte/Desfazimento.	17
MEC	Análise das normativas do MEC para o desenvolvimento de coleções tanto impressas como eletrônicas	6
Periódicos	Discussão sobre a avaliação, seleção, descarte e indicadores estatísticos de periódicos.	2

Fonte: Dados de pesquisa

A proposta foi que os objetivos fossem cumpridos por meio de pesquisas e discussões (através de palestras e relatos de experiências) com o intuito de construir e compartilhar conhecimento coletivamente.

Os grupos de trabalho intensificaram suas atividades em 2015, pois foi a partir deste ano que conseguiram se consolidar como GTs para poder fazer um planejamento das atividades. Porém apenas os GTs de livro impresso e o de *e-books* desenvolveram atividades e pesquisas, sempre apresentando o andamento para o CBDC. Não há relatos, no CBDC, do por que os outros GTs não desenvolveram atividades. O único GT que se manifestou, na quarta reunião nacional, foi o de periódicos, que apresentou os temas de abrangência do grupo e expôs a necessidade de mais colaboradores, devido a pouca quantidade de membros no GT.

Estes grupos são formados por representantes de diversas IES do Brasil, tendo uma diversidade de localidades. As comunicações dos GTs se realizaram por reuniões via Hangout, pois cada participante teve a oportunidade de estar presente sem que necessitasse descolamento de sua instituição.

Entre as atividades que foram desenvolvidas estão: o GT de *e-books* com o desenvolvimento da pesquisa intitulada “Uso de *e-books* pelas bibliotecas universitárias brasileiras”, com o objetivo de mapear os modelos de negócios adotados pelas instituições na aquisição de livros eletrônicos; o GT de livros impressos que fez, através de pesquisa, o mapeamento dos procedimentos de aquisição de materiais informacionais das instituições de ensino superior no Brasil.

Estas duas pesquisas foram iniciadas no ano de 2015 e concluídas em 2016 (sendo apresentado seu resultado na quarta reunião nacional do CBDC).

O ano de 2016: intensificação dos GTs ativos e a nova gestão do CBDC

Em 2016 houve uma intensificação dos grupos de trabalho, com reuniões virtuais e realização de pesquisas nas áreas de cada GT. Neste ano, aconteceu a quarta reunião nacional do CBDC com a presença do novo presidente da CBBU fazendo a indicação da próxima gestão do comitê.

Quarta reunião nacional do CBDC

No dia 17 de outubro de 2016, no XIX SNBU em Manaus – AM, aconteceu a quarta reunião nacional do CBDC, que se iniciou com o novo presidente da CBBU, eleito no dia 15 de outubro de 2016 para o biênio 2016-2018, indicando a nova gestão do CBDC. Foram mantidos os membros de coordenação, diretoria de comunicação e assessoria acadêmica, sendo incluído um novo membro para a função de secretário. Para o cargo de vice-coordenador, não foi indicado nenhum membro, pois não houve interessados. No quadro 9 é possível visualizar as funções de cada membro da coordenação para a gestão 2016-2018.

Quadro 9: Gestão CBDC 2016-2018- cargos, responsabilidades e funções.

Cargo	Responsabilidade/função
Coordenador	Organização das reuniões presenciais e virtuais, fiscalização de atividades dos GTs, representação e comunicação das atividades junto a CBBU, assinatura de documentos e demais atividades de representação do CBDC.
Vice-coordenador	Todas as atividades do coordenador e representação do mesmo em caso de ausência.
Secretário	Solicitação de assinatura dos presentes em reuniões, confecção de atas de reuniões, certificados de participação, organização das inscrições de reuniões.
	Divulgação de datas, pautas e locais de reuniões presenciais e virtuais, divulgação de todo material produzido pelo CBDC e GTs,

Diretoria de comunicação	solicitação de sugestão de pautas aos membros do CBDC.
Acessória acadêmica	Auxílio acadêmico (junto faculdades de biblioteconomia) para realização de eventos com participação de alunos e docentes com a finalidade de aproximar o CBDC e os profissionais da academia e do universo da pesquisa. Esta proximidade poderá levar os futuros profissionais a terem maior intimidade e conhecimento da área de desenvolvimento de coleções.

Fonte: Dados de pesquisa

Todas as funções e responsabilidades foram aprovadas pelos presentes na reunião e ficou combinada nova reunião, virtual, para acertar detalhes sobre a gestão 2016-2018.

O GT de livros impressos apresentou os resultados parciais da pesquisa “mapeamento dos procedimentos de aquisição de materiais informacionais das instituições de ensino superior no Brasil”, pois os dados totais ainda estão sendo analisados. Já o GT de *e-books* apresentou os resultados do mapeamento do uso dos mesmo pelas bibliotecas universitárias do Brasil.

Entre as pautas da reunião houve a apresentação de Jonathan Contes da empresa EBSCO com o tema serviços e soluções para biblioteca: aquisição de livros estrangeiros impressos e eletrônicos. Esta palestra gerou muitas dúvidas e sugestões por parte dos bibliotecários presentes para que as empresas de fornecimento de livros se adequem à realidade das IES.

Outra palestra apresentada foi da Lenise di Domenico, bibliotecária de UFRGS, e também diretora de comunicação do comitê, que trouxe o tema de aquisição para o desenvolvimento de coleções eletrônicas. Nessa apresentação, a palestrante abordou a experiência da UFRGS neste tipo de aquisição.

Considerações sobre a fase de implementação

A fase de implementação estabeleceu o grupo como um comitê, ou seja, que formalizou e passou a ter uma organização com metas a serem cumpridas, com pautas e pesquisas definidas. O que antes era somente um grupo de estudos, sem muito compromisso com pautas predefinidas, agora tem até mesmo um plano de gestão.

A vinculação com um órgão como a CBBU ajudou muito para que mais pessoas passassem a conhecer o CBDC e a juntar-se ao grupo. As reuniões foram facilitadas em grandes eventos, podendo, desta forma, contemplar mais participantes e pessoas interessadas no assunto de desenvolvimento de coleções. As redes de relacionamentos também aumentaram com a formalização, pois nesse momento foi possível conhecer quem trabalha com o assunto no país e como cada um está tratando seus problemas.

Os trabalhos dos GTs passaram a ser mais bem organizados, dividindo os assuntos de acordo com a afinidade de cada participante. Desta forma, foi possível a organização de pesquisas mapear como as IES estão gerindo suas coleções nas bibliotecas.

Com a formalização do CBDC, a estrutura organizacional passou a ter características de uma organização formal, que, de acordo com a literatura (MARCH, 1981; MOTTA, 2001; JONES, 2010; BERTO, 2007; BERNARDES, 1998), é uma estrutura organizada, formalmente representada e reconhecida juridicamente. Neste tipo de organização, há o predomínio de um caráter lógico e racional, pois é representada com hierarquia, regras e regulamentos.

A partir da fase de implementação, o comitê passou a ter uma estrutura bem estabelecida com cargos e funções hierárquicas. Os trabalhos passaram a ser mais bem organizados com objetivos e planos definidos para que se possam alcançar melhores resultados. A organização e a estruturação dos trabalhos foram bem vistas e bem quistas pelos membros da coordenação. O vínculo com a CBBU trouxe a estrutura jurídica, pois, de acordo com o regimento interno, há a previsão de criação deste comitê.

Os acontecimentos passaram a ser registrados em documentos formais facilitando, desta forma, a armazenagem da memória da organização. Segundo Walsh e Ungson (1991), a memória organizacional se refere à armazenagem da história da organização, que inclui decisões tomadas, experiências contadas e conhecimentos gerados. Esta memória organizacional precisa, de acordo com os autores, ser adquirida, retida e recuperada para dar suporte à aprendizagem.

Apesar da formalização organizacional do CBDC, que foi muito bem recebida pelos membros da coordenação trazendo muito benefícios para o grupo, a estrutura informal ainda se manteve nesta fase. As redes de relacionamentos ainda são bem fortes e mesmo com a formalização os contatos individuais ainda são usados pelos membros do CBDC.

O ideal é que se mantenham as duas estruturas, a formal e a informal. Pois com a formal é possível a melhor estruturação e a organização das atividades e com a informal se mantém as redes de relacionamentos, onde se tem trocas de informações e experiências.

4.3 Considerações sobre a trajetória descrita : um mosaico de memórias, do informal ao formal com a criação do CBDC

Esta seção analisa como foi constituída a memória da criação do CBDC, por meio das entrevistas com os membros da coordenação.

4.3.1 Memória individual e coletiva

As memórias da criação do CBDC se constituíram de forma individual e também coletiva. De forma individual porque cada membro da coordenação se insere no CBDC em momentos e maneiras diferentes. E há, também, memórias coletivas de eventos relevantes que foram vivenciadas por todos os membros da atual coordenação.

Individualmente, cada membro da coordenação entrou em um momento diferente da criação do CBDC trazendo consigo suas memórias, que também levam em consideração o que os motivaram a participar do comitê.

Essas memórias individuais confirmam a teoria de Candau (2012) quando ele diz que a protomemória e a memória propriamente dita são individuais e não podem ser compartilhadas. Nesse caso, a memória de cada membro da coordenação é a recordação individual de cada um, do momento em que cada um se inseriu no grupo.

Apesar das memórias individuais, há nos relatos dos entrevistados, memórias coletivas de acontecimentos em que todos tiveram a vivência, mesmo não fazendo parte no momento em que ocorreu. Um exemplo disso é a primeira reunião temática sobre desenvolvimento de acervo, que aconteceu na UNIRIO em 2013, em que todos os membros da coordenação vivenciaram de alguma forma e a reconhecem como sendo a primeira oficial do grupo de estudos.

Segundo Halbwachs (2006), as memórias dependem da coletividade e das vivências das coisas em grupo. Para ele, os indivíduos lembram-se das coisas como integrantes de um grupo. Desta forma, mesmo que os membros do CBDC não tenham participado de todos os acontecimentos que fizeram parte da trajetória histórica, todos têm memórias coletivas desses eventos.

Podem-se observar claramente as memórias coletivas com relação à formalização do CBDC junto à CBBU nas falas dos entrevistados, que demonstram suas percepções com relação ao antes, quando grupo de estudos, e depois da formalização para seguintes temas:

- A relação entre os participantes e a CBBU – neste tema os membros da coordenação trazem suas memórias de forma coletiva, demonstrando que a formalização trouxe um fortalecimento e um apoio para o comitê. O reconhecimento e a visibilidade, por parte da comunidade, tornaram-se maiores e com isso o CBDC passou a ter mais apoio na realização de eventos e mais autoridade para fazer suas pesquisas.
- As redes de relacionamentos – com relação a esse tema os participantes da pesquisa observaram que a formalização permitiu o fortalecimento e a ampliação das redes.
- Gestão – com relação à gestão, as memórias dos entrevistados demonstraram que houve uma melhor organização e estruturação após a formalização. As atividades se tornaram mais estruturadas e planejadas, com metas de estudos.
- Tecnologia – neste tema houve um consenso de que o uso das tecnologias passou a ser mais efetivo, facilitando a comunicação a distância.

As memórias dos membros da coordenação são coletivas com relação aos temas citados anteriormente, pois todos vivenciaram juntos a formalização do comitê. Desta maneira, todos têm percepções muito parecidas e compartilham suas lembranças.

4.3.2 Memória organizacional

A constituição da memória organizacional do CBDC se torna imprescindível para que possa auxiliar a aprendizagem, pois para o aprendizado organizacional busca-se suporte na MO (LEHNER; MAIER, 2000). Conklin (2001) diz que o conhecimento ativo intelectual, que pertence à pessoa, só se tornará da organização se for capturado, aplicado, reusado e compartilhado. No comitê, a captura do conhecimento informal se dá por meio da interação do grupo, pois a melhor forma de capturar o conhecimento é pelo compartilhamento de decisões, pontos de vistas, etc. Porém, o compartilhamento não se dá de forma tão plena. Alguns entrevistados falam da necessidade de melhorias no compartilhamento de novos conhecimentos, citando como sendo deficiente esta atividade.

Há comentários, também, que o conhecimento adquirido não deve ser compartilhado somente com o comitê, que ele deve ser público. Os membros da coordenação citaram as reuniões como sendo o principal meio de compartilhamento de novos conhecimentos adquiridos no CBDC. É importante que esse conhecimento informal, que aparece muito nas reuniões presenciais do CBDC, seja formalizado, tornando-se um conhecimento formal explicitado para que se tenha acesso a ele por meio de documentos.

De acordo com Walsh e Ungson (1991), a MO é referente à armazenagem da informação sobre a história da organização, incluindo as decisões e os conhecimentos que são adquiridos na organização. Com relação a esta teoria, é preciso levar em consideração a aquisição, a retenção e a recuperação da informação. No CBDC, de acordo com os membros da coordenação, a aquisição se dá principalmente pelas reuniões do grupo, lista de discussão e as pesquisas realizadas pelos GTs.

A lista de discussão é percebida, pelos membros, como sendo de aquisição de informação, com a ressalva de que precisa ser melhorada. A retenção é citada como sendo no fórum do CBDC.

Esta retenção e a recuperação da informação estão ainda muito confusas para os membros do CBDC, pois os entrevistados citam diversos canais para a retenção e a recuperação da informação. Há também muita confusão sobre o que é canal para retenção, recuperação ou divulgação de informação. Para os membros, há a necessidade de se ter um canal que reúna toda a memória do CBDC com espaços para retenção e recuperação de informação e conhecimento e também para a divulgação dos acontecimentos.

Os membros da coordenação identificam muitos canais, mas sem que eles tenham papéis definidos para cada função que o CBDC necessita. Assim dificulta que se preserve a memória da organização e, como isso, as aprendizagens ficam prejudicadas.

No capítulo 4, foi descrita toda a trajetória histórica do CBDC, desde sua fase de iniciação até a implementação. O CBDC passou de informal para formal e muitos acontecimentos levaram à aprendizagem individual e coletiva de seus membros. No próximo capítulo, serão abordadas as aprendizagens segundo os membros da coordenação. Serão descritas as evidências de aprendizagens individuais e coletivas e também os elementos que facilitaram e dificultaram tais aprendizagens.

5. Aprendizagens segundo os membros do CBDC

Neste capítulo, será analisado como ocorreram as aprendizagens individuais e coletivas no CBDC segundo a percepção dos membros da coordenação. O capítulo apresentará as evidências de aprendizagem citadas pelos membros da coordenação que originaram mudanças nas atividades individuais e coletivas.

5.1 Aprendizagens individuais do CBDC

Esta seção aborda as aprendizagens individuais dos membros da coordenação. Para isso, é importante apresentar os estilos de aprendizagem individual de cada membro e também os elementos facilitadores e dificultadores de aprendizagem. Após serão analisadas as evidências de aprendizagem individual, segundo a percepção dos membros da coordenação.

5.1.1 Estilos de aprendizagem individual dos membros da coordenação do CBDC

De acordo com Kolb (1997), cada pessoa tem um estilo individual de aprendizagem, sendo que há quatro tipos de habilidades necessárias para o aprendizado. A partir dessas habilidades, o autor menciona quatro estilos de aprendizagem individual que têm ênfase maior em algumas habilidades.

Entre os membros da coordenação do CBDC, foram identificados, por meio de um questionário sobre os estilos de aprendizagem, os apresentados no quadro 10.

Quadro 10: estilos de aprendizagem individual dos membros da coordenação do CBDC

Entrevistado	Estilo de aprendizagem	Ênfase na habilidade	Tende a
E1, E2	Convergente	CA e EA	ser prático, grande habilidade para tomar decisões e resolver problemas. pôr as idéias em ação.

			integrar a teoria à prática.
E3	Conciliador ou acomodador	EC e EA	ser instintivo e voltado para as pessoas e para as ações. arriscar, “agir”, querer superar novos desafios e viver novas experiências. resolver problemas com tato e intuição.
E4	Conciliador ou acomodador e Convergente	CA e EA EC e EA	Características dos dois estilos
E5	Assimilador	OR e CA	gostar do que é estruturado e a ser lógico, racional e com um espírito analítico. ser bom na observação, na planificação, na elaboração de teorias, na criação de modelos e na comparação de alternativas. a ter mais interesse pelas teorias que pelas pessoas

Fonte: Dados de pesquisa, adaptado pela autora de Kolb (1997).

Esses estilos identificados mostram a maneira como cada membro aprende melhor e qual a ênfase na habilidade para aprender. Três estilos apareceram entre os membros da coordenação, ficando de fora somente o estilo divergente.

Os resultados dos questionários enviados aos entrevistados E1 e E2 respectivamente, confirmam o estilo identificado na entrevista. Ao perguntar sobre como ele aprende individualmente, respondeu:

O que eu acho que facilita mais o meu aprendizado é quando eu leio ou escuto alguma coisa e relaciono àquilo que eu já sei e principalmente buscado situações em que eu possa aplicar. Então quando eu estou aprendendo alguma coisa eu sempre me pergunto para que isso vai me servir e tento achar situações em que eu posso aplicar aquele conhecimento. Então, no geral, isso me ajuda muito a memorizar as coisas, a entender principalmente as coisas justamente por ficar tentando achar situações da minha área de atuação, da minha área de conhecimento onde eu possa aplicar aquele novo conhecimento. Eu sinto que eu aprendo muito mais quando eu faço esse exercício. (E2, entrevista, 2016)

Nessa fala, observa-se o estilo convergente, onde ele aprende melhor colocando as ideias em ação e integrando a teoria com a prática. Este tipo de pessoa aprende

mais quando estuda, lê, pensa ou então quando concebe experimentos para testar as teorias na prática. Essas habilidades aparecem em outras falas do E1 quando diz “eu gosto de aprender [...] eu leio muito [...] então minha forma de aprender é compartilhar experiências [...]” e “[...] então o aprendizado que eu tenho [...] é por meio dos processos, fazendo e realmente é aí que eu aprendo as coisas, eu aprendo no fazer” (E1, entrevista, 2016).

O E3 também confirma o estilo do entrevistado, que é um indivíduo que aprende mais pela sua atitude prática e as experiências concretas. Aprende pela cooperação com os outros e com ensaios e erros. Este tipo de pessoa prefere fazer, agir ou colocar as ideias diretamente em prática.

Já o E4, apresentou um pouco de dois estilos: o acomodador e o convergente. Esse tipo de indivíduo se mostra dinâmico e prático ao aprender. Das habilidades que aparecem nos dois estilos está o EA, que é a habilidade do indivíduo de usar a experimentação ativa para tomar decisões e resolver problemas. As outras habilidades que são identificadas no entrevistado são: EC, por meio da qual, o indivíduo é capaz de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências, e CA, que possibilita a criação de conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica.

Com relação ao E5, foi identificado o estilo assimilador, que é um indivíduo que prefere olhar e analisar o que está acontecendo para aprender. Este tem grande interesse pela teoria e aprende procurando como fazer algo teoricamente.

Kolb (1997) defende que nenhum estilo é melhor que o outro, nem mesmo um estilo diversificado é melhor que os outros. Para se ter um aprendizado eficaz, é necessário utilizar cada modo de aprendizado e saber adaptar o estilo às circunstâncias.

Quando foram questionados individualmente sobre a forma como aprendem as questões tratadas no CBDC, os entrevistados relacionaram as reuniões presenciais e a troca de informação e conhecimento nos relatos de experiências. A fala do entrevistado E3 mostra esse aprendizado:

Com as experiências pessoais e profissionais dos que trazem nas reuniões... o que é dito por colegas de novas soluções, novos

modelos... essa é a forma que a gente faz através de palestras e de relatos de experiências... desta forma é que eu aprendo. (E3, entrevista, 2016)

Os membros da coordenação, em sua maioria, aprendem colocando o que foi visto em prática, por isso o modelo de apresentação de experiências (praticado nas reuniões presenciais) tem contemplado as expectativas dos participantes. Desta maneira, cada um pode aproximar a experiência do outro à sua própria realidade.

Ao longo da trajetória histórica do CBDC, estes estilos de aprendizagem foram evidenciados pelos membros da coordenação. Primeiramente o estilo convergente que aparece como característica da maior parte dos entrevistados. Indivíduos com este estilo são mais práticos e têm grande capacidade para tomar decisões, o que ajudou muito na coordenação do comitê. Os participantes com essas habilidades contribuíram para que o comitê organizasse suas ações e para dar continuidade nas suas atividades.

Outro estilo predominante nos membros da coordenação é o conciliador. Este estilo contribuiu para equilibrar a praticidade do convergente, pois tem a habilidade de tomar decisões e resolver os problemas com base no tato e na intuição. Desta forma, grande parte dos membros da coordenação do CBDC toma suas decisões e resolve os problemas com equilíbrio entre as habilidades de pessoas práticas e também intuitivas.

Um dos membros da coordenação tem o estilo assimilador com habilidades mais racionais, analíticas e teóricas. Este membro contribuiu para a trajetória histórica no que diz respeito à criação de documentos oficiais e elaboração de teorias sobre desenvolvimento de coleções.

Por outro lado, a falta do estilo divergente está fazendo falta para o comitê, pois esse é um indivíduo que tem a habilidade de analisar situações de vários pontos de vista. Este tipo de habilidade pode ajudar na reflexão do grupo. Grande parte dos membros da coordenação possui habilidades práticas, o que tem sido de grande valia para as atividades propostas. Porém, é importante para o futuro do CBDC que se tenham mais indivíduos com habilidades teóricas e reflexivas. Desta forma, o CBDC será contemplado com todos os estilos de aprendizagem nos seus membros da coordenação.

5.1.2 Evidências de aprendizagem individual

Para buscar evidências de aprendizagem individual no CBDC foi perguntado para os membros da coordenação se eles identificam alguma mudança na forma de realizar suas atividades após a participação no comitê. Para melhor visualização, o quadro 11 resume as evidências de aprendizagem individual na percepção dos membros da coordenação do CBDC.

Quadro 11 – Evidencias de aprendizagem individual

Entrevistado	Aprendizagem individual (segundo a percepção do entrevistado)
E1	Encaminhamento de processos de aquisição de material bibliográfico
E2	Melhor avaliação de ebooks e bases de dados
E3	Melhor uso das tecnologias
E4	Encaminhamento de um processo de licitação para aquisição de livros
E5	Construção da política de aquisição de livros eletrônicos

Fonte: Dados de pesquisa

A mudança no fluxo de processos de aquisição de material bibliográfico foi citado por um dos membros (E1), que segundo ele se deu pela padronização de conceitos feita no comitê.

[...] a gente começou a aplicar isso e esses conceitos foram levados também para a procuradoria [...] quando a gente começou a usar esses conceitos novos, padrão novo, a procuradoria também não conhecia, então a gente passou para eles todos os dados do comitê e isso facilitou a nossa conversa [...] então a gente tenta seguir uma padronização desses conceitos que foram elaborados pelo comitê que são fundamentais. (E1, entrevista, 2016)

Nesse caso, houve uma mudança no fluxo de processo e na comunicação com outros órgãos, facilitando desta maneira o desenvolvimento do trabalho. Os processos de aquisição do material bibliográfico foram encaminhados de forma rápida, podendo ser licitado pelas IES.

Os processos licitatórios, nas IES, costumam ser morosos e precisam ser aprovados pela procuradoria geral. Porém, a procuradoria tem dificuldade de entender o tipo de material bibliográfico que as bibliotecas solicitam, principalmente em se tratando de material eletrônico. O documento emitido pelo CBDC, com os

conceitos padronizados sobre desenvolvimento de coleções, foi levado pelo entrevistado aos órgãos superiores da IES à qual pertence. Esse documento facilitou a comunicação entre as partes, pois ajudou no entendimento do material a ser adquirido, agilizando os novos processos de compra de material bibliográfico.

Outro entrevistado (E4) também citou a mudança no fluxo dos processos de aquisição de material bibliográfico. Neste, há o comentário que ao fazer os primeiros contatos para troca de informação com o grupo foi conseguido encaminhar um processo de aquisição que estava parado, sem tramitação na instituição. O processo de licitação para aquisição de livros estava parado por falta de encaminhamento correto. Após a participação do entrevistado no grupo de estudos, foi possível dar o encaminhamento e executar a compra dos livros. Na fala seguinte é confirmada essa atividade:

Tem esse processo que depois que fui à reunião na UFRGS a gente conseguiu fazer encaminhar o processo [...] dar andamento mesmo ao processo, então isso já foi um ponto-chave. Na verdade, toda execução do processo ela foi facilitada a partir destas conversas que a gente começou a estabelecer. (E4, entrevista, 2016)

A partir disso, todos os processos foram modificados no seu encaminhamento, execução e organização. O entrevistado passou a executar o processo de compra de livros com maior agilidade e eficácia.

A forma de avaliação de *e-books* e base de dados foi citada pelo E2 que passou a gerir melhor este tipo de material:

Na verdade, o que a gente passou a fazer uma avaliação mais profunda de estatísticas de feedback dos usuários. A gente começou a explorar mais os recursos que os fornecedores de eletrônicos dão para a gente. A gente tem feito maior uso das estatísticas e também acompanhado de uma forma mais frequente e direta a atualização dos conteúdos [...] o lançamento de novas bases e tudo mais. (E2, entrevista, 2016)

Neste caso, a mudança se deu na gestão da aquisição e na avaliação de livros eletrônicos, ocasionando uma melhoria nos serviços para os usuários da biblioteca (alunos e professores das IES). Também relacionado a livros eletrônicos, outro entrevistado citou a melhoria no uso das tecnologias, relacionada a modelos de negócios para *e-books* como sendo a mudança nas suas atividades. Essa mudança ocorreu na troca de experiências com os participantes do CBDC.

O desenvolvimento de uma política de aquisição de livro eletrônico apareceu em uma das falas como sendo uma mudança gerada através da participação no CBDC. Segundo o entrevistado (E5), não só a participação no comitê gerou essa mudança, mas também um conjunto de ações que foi tomado para o desenvolvimento desta política. Porém, na sua fala ele deixa clara a importância da participação no comitê para realização desta atividade “o próprio desenvolvimento da política para compra de livros eletrônicos foi muito da contribuição do que eu vi” (E5, entrevista, 2016). A contribuição vista, a qual ele se refere, é a troca de informações e conhecimento nas reuniões do CBDC.

Todos os entrevistados indicaram alguma mudança na forma de executar suas atividades, confirmando que houve aprendizagem, pois, de acordo com Robbins (2005), é essa mudança de comportamento que indica a aprendizagem. A aprendizagem individual é a mudança como resultado de uma experiência. Experiência essa vivida no CBDC, através das trocas adquiridas nas reuniões e nos encontros, que gerou cada mudança citada pelos entrevistados.

Com relação à teoria de Kim (1998), verifica-se nas aprendizagens dos entrevistados E1 e E4 a aprendizagem do tipo operacional, pois nestes foram aprendidas as etapas para se executar uma tarefa específica (o encaminhamento de processos). Os entrevistados E2, E3 e E5 tiveram aprendizagem do tipo conceitual, pois, nesses casos, os participantes pensaram primeiramente como as coisas estavam sendo feitas e por quê. Ao modificar a gestão da aquisição e avaliação de *e-books*, o participante está desafiando os procedimentos anteriores e modificando modelos mentais. Da mesma forma, o E3 teve uma melhoria no uso das tecnologias, passando a gerir os modelos de negócios para livros eletrônicos de modo diferente do procedimento habitual. Há também a modificação de modelo mental na construção da política de aquisição de livros eletrônicos, citada pelo E5, evidenciando a aprendizagem do tipo conceitual.

5.2 Aprendizagens coletivas do CBDC

Esta seção aborda as aprendizagens coletivas do CBDC, segundo a percepção dos membros da coordenação. Serão apresentados vários aspectos da

aprendizagem coletiva e as facilidades e dificuldades encontradas pelos membros da coordenação. Também serão apresentados os ciclos de aprendizagem e as evidências de aprendizagem coletiva.

Primeiramente serão analisados os cinco itens que facilitam a aprendizagem e o conhecimento organizacional, segundo Garvin (1993).

Contribuição da interação com outros profissionais para a aprendizagem coletiva

Ao serem questionados de que maneira a interação com outros bibliotecários contribui para a aprendizagem coletiva sobre os processos de desenvolvimento de coleções, um dos membros da coordenação citou o compartilhamento de conhecimento:

A formação de um grupo ou comitê facilita demais a aprendizagem. Claro que cada um tem a sua própria experiência, cada instituição tem [...] ainda mais que você tá lidando com bibliotecários do Brasil todo e cada um tem a sua realidade, mas eu acho que é isso que torna a aprendizagem melhor porque você tem realidades e situações diferente que ocorrem no país e que te permitem gerar uma base de conhecimento muito mais abrangente, o que permite que um comitê tem a capacidade de atender ou apoiar demandas de qualquer lugar. Justamente por ter membros de vários lugares [...] o comitê tem alguns muito dedicados que não tem receio de compartilhar conhecimento. O ato de compartilhar conhecimento é fundamental e o grupo proporciona isso. Não que todo mundo participa ativamente, mas o simples fato de participar e de levar questões, essas questões compartilhadas entre os bibliotecários são a base do conhecimento de criação de conhecimento. (E1, entrevista, 2016)

Essa interação com bibliotecários de IES do país, que é citada anteriormente, facilita o compartilhamento e a criação de conhecimento coletivo. A criação de novos conhecimentos coletivos se dá pela aprendizagem coletiva, que é facilitada através dessa interação com outros profissionais da área.

A troca de informação, experiências e conhecimento também contribui para a aprendizagem coletiva e é facilitada na interação com bibliotecários participantes do CBDC como se pode observar em uma das falas:

Eu acredito que contribui não só na troca de experiências em que a gente possa aplicar, mas também na consciência de que tem outras pessoas ali que podem nos ajudar nisso. Então a gente fica meio que

[...] por exemplo, encontra um problema e encontra uma dificuldade, sei que eu posso me direcionar a um grupo e sei que posso continuar aprendendo e continuar evoluindo com a ajuda desse grupo. A reclamação que eu sempre ouço muito de muitos bibliotecários que trabalham sozinhos, às vezes em instituição que só tem 1 bibliotecário, é justamente que ele diz que fica isolado lá e não tem com quem trocar informações. Eu acho que a pessoa estando num grupo em que essa troca de informações existe ela já fica mais a vontade para tirar suas dúvidas, para ir procurar aprender e para também participar e levar conhecimento. Eu acredito que nesse caso as pessoas fiquem mais abertas por saber onde elas podem conseguir essas informações. (E2, entrevista, 2016)

Interagir com outros profissionais e estabelecer redes de relacionamentos ajudam para que se possa construir ideias e pensamentos coletivos. Segundo Garvin (1993), esta atividade relaciona-se na observação das experiências realizadas por outras instituições que é uma das atividades realizadas nas reuniões do CBDC.

O entrevistado E2 cita a prática de *benchmarking* como sendo uma das formas de se aprender com outros profissionais. Na sua fala ele comenta “a gente ouve os relatos de experiências, dessa forma a gente pode aprender com as experiências dos outros e ver as soluções que eles aplicaram para a gente poder não só aplicar, mas também saber que não há um único caminho” (E2, entrevista, 2016), ficando claro a importância do aprender com os outros.

Contribuição da resolução de problemas para a aprendizagem coletiva

A resolução sistemática de problemas é um dos itens trazidos por Garvin (1993) para facilitar o processo de aprendizagem e é uma atividade pautada na solução de problemas.

No caso do CBDC, a resolução de problemas se dá coletivamente, gerando desta forma um conhecimento coletivo sobre determinados assuntos. O entrevistado E1 comenta sobre a resolução de problemas ser coletivo e como isso influencia na aprendizagem do grupo todo.

O problema ele exige um aprendizado de qualquer forma [...] se você está sozinho você vai ter que aprender sozinho e vai ter sempre a sua visão e se você está num grupo e essa aprendizagem ela é coletiva, cada um traz um pouco da sua experiência e a aprendizagem é muito melhor [...] você adquire um conhecimento

muito mais amplo e uma visão muito mais holística dos problemas do que se você tivesse que resolver sozinho [...] então ninguém é uma ilha e no desenvolvimento de coleções não pode. (E1, entrevista, 2016)

Nesta fala, percebe-se que especificamente no desenvolvimento de coleções a solução de problemas é melhor se for coletiva. O grupo todo tem um problema que é identificado coletivamente. Logo são coletados dados e opiniões de como resolver da melhor forma para que a decisão seja tomada.

Um entrevistado cita como exemplo a “dificuldade de ser aprovado um determinado processo de inexigibilidade de licitação e como que um pregão pode ser realizado” (E3, entrevista, 2016) sendo que esse tipo de problema é tratado nas reuniões do comitê. Nestes encontros, as soluções para estas questões são apresentadas, trazendo soluções de quem resolveu da melhor forma o problema. A decisão de como será o padrão para tal solução é decidido pelo grupo, gerando assim um conhecimento coletivo.

Esta resolução sistemática de problemas ajuda a aperfeiçoar a capacidade de aprendizagem do grupo e desenvolve a melhoria contínua das atividades de desenvolvimento de coleções.

Contribuição da experimentação com novos enfoques para a aprendizagem coletiva

A experimentação com novos enfoques sugere uma atividade de busca de novos conhecimentos através do uso de métodos científicos (Garvin, 1993). Com relação a este método, a maior parte dos entrevistados não identificou esta atividade no CBDC.

Apenas um dos membros da coordenação falou das pesquisas que são realizadas pelos grupos de trabalho. Na sua fala, ele comenta sobre a importância, para credibilidade das pesquisas, de se ter formalizado o grupo junto à CBBU

Eu acho que a contribuição é de ter um grupo que tenha uma legitimidade e que tenha uma certa autoridade no assunto por ser de uma entidade oficial [...] a gente no caso fazendo parte de um comitê que é da CBBU as pessoas sabem que há uma organização por trás disso, que há uma supervisão das atividades, então todas atividades que a gente desenvolve ganham mais peso do que se nós fossemos

pesquisadores individuais, pesquisadores independentes [...] na forma de um comitê a gente tem o respaldo para estabelecer indicações técnicas, políticas e tudo mais porque a gente está coberto pela CBBU. Então acho que nesse sentido se torne mais fácil a gente articular e executar qualquer que seja o teste ou a pesquisa por a gente ter uma estrutura formal por trás da gente. (E2, entrevista, 2016)

Nesse caso, os testes que são feitos são as pesquisas realizadas pelos GTs, que até o momento (período de realização desta dissertação) foram duas. O entrevistado comenta que esse vínculo que se estabeleceu com um órgão oficial é importante para a área e ajudou a dar credibilidade a essas pesquisas.

Contribuição do aprender com experiências passadas para a aprendizagem coletiva

De acordo com Garvin (1993), na atividade de aprender com experiências passadas está incluída a necessidade da organização rever seus sucessos e fracassos, fazendo avaliações sistemáticas e registrando essas ocorrências para torná-las acessíveis a todos. Em uma das falas, pode-se observar esta ideia entre os membros da coordenação do CBDC. Ele comenta que “se você tem uma experiência ruim ela é ótima para você não cometer isso de novo e se ela é boa você vai melhorar a sua e tornar essa experiência ainda melhor por meio do aprimoramento” (E1, entrevista, 2016). Sendo que é necessário também o registro de tais experiências para que se tenha acesso a elas por parte de qualquer membro do comitê.

Outro membro da coordenação comenta que o CBDC ainda não teve tempo para fazer esse tipo de avaliação, pois tem pouco tempo de atividade.

Eu acho que a gente agora está experimentando essa fase, porque é uma construção nova [...] acho que ainda não foi medido. Acho que o teu trabalho vai contribuir para isso [...] para a gente entender o que está sendo feito até agora [...] porque a gente tá muito no fazer. A gente ainda não teve tempo para avaliar ou para pensar de que maneira que vai avaliar o que está acontecendo. (E5, entrevista, 2016)

A maior parte das atividades foi registrada; porém há uma discordância entre os membros da coordenação sobre esses registros, pois realmente o comitê tem

pouco tempo e está em fase de avaliação de seus sucessos e fracassos. Há uma confusão sobre os canais de recuperação de informação que muitas vezes dificulta esse entendimento. As atividades bem ou mal sucedidas estão sendo registradas, mas há uma falha no acesso às informações.

A transferência de conhecimento

O constructo conhecimento deve ser levado em consideração para a aprendizagem organizacional e deve ser visto como fluxo de acordo com a dinâmica de Nonaka e Takeuchi (1997). Para os autores, existem dois tipos de conhecimento, o tácito (pessoal e subjetivo) e o explícito (objetivo e passível de ser transmitido), e a dinâmica entre eles são a chave para se adquirir novos conhecimentos.

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que a conversão do conhecimento ocorre nas dimensões epistemológica e ontológica. Na dimensão epistemológica há a transferência do conhecimento tácito e do explícito. Já na ontológica ocorre ampliação do conhecimento individual para os níveis grupal, organizacional e interorganizacional.

Este conhecimento tem de ser compartilhado e circular de forma rápida e eficiente (Garvin, 1993). As novas ideias e o conhecimento gerado no CBDC precisam ser compartilhados entre todos os participantes do comitê.

Foi perguntado aos entrevistados: de que forma os novos conhecimentos adquiridos no CBDC estão sendo compartilhados entre os membros?

A maior parte dos entrevistados relatou que o compartilhamento de conhecimento se dá pelas reuniões presenciais como nas falas, “a gente acaba tendo compartilhamento no presencial quando a gente tem as reuniões [...] (E1, entrevista, 2016); “acredito que principalmente nas reuniões presenciais, por meio de palestras e apresentações” (E2, entrevista, 2016); “eu acho que assim eles são compartilhados através das reuniões” (E5, entrevista, 2016).

Porém a falha está no acesso a esse conhecimento, pois o comitê é formado por diversos profissionais que estão localizados em todas as regiões do país que

nem sempre podem participar destas reuniões. Para que todos possam ter acesso de forma rápida e eficiente aos conhecimentos gerados no CBDC, é necessário um canal de recuperação.

Na fala de um dos membros da coordenação é possível visualizar essa crítica.

Eu acho que isso é uma questão que precisa ser melhorada muito, porque a gente não tem um local para compartilhamento de experiências, a gente até tem o fórum, mas eu não sei se todo mundo colabora [...] infelizmente acho que falta no comitê a criação de uma base de conhecimento [...] a gente não está gerando um conhecimento público. Isso é importante, publicizar o conhecimento. (E1, entrevista, 2016)

O conhecimento acaba ficando restrito a quem participa das reuniões, deixando de lado os participantes que não têm como estar presente (por vários motivos). O entrevistado faz a sugestão de se criar uma “wiki” para esse compartilhamento, deixando claro na fala “o conceito de wiki acho que cabe muito bem ao que o comitê se predispõe a fazer e que ainda não faz. Uma wiki onde você possa incluir novos tópicos e melhorar alguns que já existem” (E1, entrevista, 2016).

Os membros da coordenação também identificaram a lista de discussão, na *web*, como sendo para transferência de conhecimento. Neste canal, é possível a participação e visualização de todos os participantes do CBDC. Na fala do E2, é explicado como funciona a lista.

Quando tem um novo tópico de discussão, seja ele solucionado ou não, ele é compartilhado no grupo e as pessoas vão podendo adicionar informações de acordo com suas vivências. Então o conhecimento ele vai sempre crescendo por meio das informações que vão sendo adicionadas. (E2, entrevista, 2016)

Esta lista é vinculada à CBBU e tem acesso qualquer membro participante do comitê. Porém, nos últimos meses não tem tido atividade e participação.

O fórum, criado em 2014 na *web*, foi citado com sendo para compartilhamento de conhecimento, porém há pouca participação.

Existe um fórum também criado para que os grupos de trabalhos se comuniquem e pode até colocar documentação, mas esse fórum não está sendo utilizado. No fórum, você encontra todas as atas [...] tudo que é tratado e decidido nas reuniões nacionais está documentado nas atas e essas atas estão no fórum, mas eu não vejo a utilização do fórum [...] porque lá no fórum apresenta quantas visualizações é um número muito pequeno. (E3, entrevista, 2016)

Há diversos canais na *web* do comitê, porém grande parte dessas são de comunicação e não para recuperação e transferência de conhecimento. O CBDC possui um facebook que começou com a finalidade de compartilhar e recuperar informação e conhecimento, mas acabou se tornando para divulgação de atividades e comunicação de reuniões.

5.2.1 Evidências de aprendizagem coletiva

As principais evidências de aprendizagem coletiva percebida nas atas e reuniões do CBDC são as terminologias e conceitos que foram unificados por todos os participantes.

Os conceitos estabelecidos dizem respeito à aquisição de material eletrônico. Este tipo de aquisição é relativamente novo para as IES do país, pois até o ano de 2016 poucas instituições adquiriam esse tipo de material. Os termos utilizados para falar sobre materiais eletrônicos eram confusos, porque cada instituição tinha uma maneira de referir-se a eles.

Quando as reuniões do grupo de estudos começaram cada participante referia-se a um termo diferentemente de outro, mas todos queriam referir-se às mesmas coisas. Por isso, para que se comece a tratar assuntos e problemas relativos a desenvolvimento de coleções, foi necessário unificar estes termos.

Então coletivamente o grupo começou a pensar e unificar a terminologia da área e seus conceitos estabelecidos para cada termo estão no quadro 12.

Quadro 12: Termos conceituados na I reunião nacional do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções

Termos	Conceitos
Assinatura	Modalidade de contratação de serviço na qual o cliente adquire licença de acesso a um conteúdo digital/eletrônico por determinado período.
Compra	<p>Pelo contrato de compra e venda, um dos contratantes se obriga a transferir o domínio de certa coisa, e o outro, a pagar-lhe certo preço em dinheiro.(Lei N. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. - Institui o Código Civil. Título VI - Das Várias Espécies de Contrato. Capítulo I - Da Compra e Venda. Seção I - Disposições Gerais. Art. 481. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 15 maio 2014).</p> <p>Compra e venda é o contrato em que uma pessoa (vendedor) obriga-se a transferir a outra pessoa (comprador) o domínio [propriedade] de uma coisa corpórea ou incorpórea, mediante o pagamento de certo preço em dinheiro ou valor fiduciário correspondente [ex cheque, títulos...] (PEREIRA, Caio Mário da Silva. Instituições de direito civil. Rio de Janeiro: Forense, 1992. v.3, p.116.)</p>
Acesso	Direito, oportunidade ou meio de encontrar, recuperar e usar a informação.
Acesso perpétuo	Direito de acesso permanente ao conteúdo digital/eletrônico licenciado mediante condições pré-determinadas.
Carta de exclusividade	Para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes. (Lei Federal 8.666/1993, Artigo 25, Inciso I)

Termo de referencia	Documento administrativo que contém descrição do material, justificativa técnica e metodologia do processo para aquisição de um bem. Modelos disponíveis no website da AGU (http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/142391).
---------------------	---

Fonte: Ata da I reunião nacional do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções

Para se chegar nesses conceitos coletivos foram realizadas reuniões regionais e cada representante de região levou, para a reunião nacional, as ideias para que se chegasse a um consenso sobre a terminologia da área.

Após essa unificação os participantes começaram a utilizar dos mesmos termos para tratar os assuntos relativos à aquisição de material eletrônico. Desta forma, houve uma mudança coletiva na maneira de referir-se a esses termos gerando a aprendizagem coletiva do grupo.

5.2.3.1 Ciclos de aprendizagem

Argyris e Schon (1996) trazem a aprendizagem referente à solução de problemas no contexto da organização. O modelo proposto por esses autores foi aplicado às aprendizagens do CBDC para que se pudesse verificar evidências de aprendizagem.

No primeiro ciclo, a proposta dos autores diz respeito à capacidade de identificar e corrigir erros, porém agindo dentro dos sistemas de valores e padrões organizacionais existentes (metas, políticas, regras, etc.).

Algumas evidências foram identificadas nesse primeiro ciclo ao logo das atividades do CBDC. Primeiramente os GTs foram reformulados, pois verificou-se que poucas pessoas estavam participando de alguns GTs criados inicialmente ou até a inexistência de participantes em alguns, sendo que somente dois GTs encontram-se em atividade atualmente. Outra aprendizagem importante neste ciclo é a verificação da existência de eleição para a coordenação do comitê, que, segundo o regimento interno da CBBU, é a própria instituição quem indica os membros da coordenação.

Quanto à aprendizagem de ciclo duplo, esta é referente ao ajuste de normas e valores da organização. Este ciclo inclui as estratégias da organização, valores, percepção de seu ambiente e compreensão de suas competências, onde há o questionamento quanto às premissas e às normas de uma organização para que possa ocorrer a reformulação de problemas. Os membros da organização modificam seus modelos mentais, crenças, valores e suas estratégias de ação.

Com base no modelo de ciclo duplo, verificou-se as aprendizagens relativas às terminologias unificadas, pois com a unificação de conceitos foram modificadas as formas de referir-se aos termos da área.

No terceiro ciclo, a aprendizagem diz respeito ao aprender a aprender, onde os indivíduos refletem sobre o que facilitou ou inibiu a aprendizagem. Todos membros da coordenação concluíram que um dos elementos que facilita a aprendizagem é ter mais encontros para que se possa discutir temas relevantes. E o contrário disso, menos discussões, dificulta a aprendizagem no desenvolvimento de coleções. Com isso, a mudança na postura dos envolvidos foi criar mais reuniões virtuais (já que presencial acontece pouco) para um maior aprendizado.

5.3 Elementos facilitadores e dificultadores de aprendizagem individual e coletiva segundo a percepção dos membros do CBDC

Sobre aprendizagem individual

Os entrevistados foram questionados sobre os elementos que facilitam a aprendizagem individual, uma melhor visualização das respostas é possível através do quadro 13.

Quadro 13: elementos que facilitam a aprendizagem individual segundo os membros da coordenação do CBDC.

Entrevistado	Elemento que facilita a aprendizagem individual
E1	A rede de relacionamentos e a troca de informação.
E2	O contato com outras pessoas, a troca de informação e conhecimento.
E3	O contato com outros profissionais e a troca de informação.
E4	A troca de informação e a organização com temáticas pré-definidas.
E5	A troca de informação e conhecimento

Fonte: Dados de pesquisa

Entre os elementos que facilitam a aprendizagem individual todos os entrevistados citam a troca de informação e conhecimento. Na fala de um entrevistado se pode perceber a importância do contato com outros profissionais da

área para que se possa ter essa troca e desta forma facilitar o aprendizado individual:

Para mim, é realmente o contato com outras pessoas que trabalham nessa área. Por quê? Acesso a conteúdo a gente até tem, mas é aquela coisa, não tem tanto conhecimento sistematizado e registrado sobre desenvolvimento de coleções quanto tem sobre referência ou catalogação e até sobre a própria gestão [...] por ser uma área que demanda, na maioria das universidades deve ser centralizada ainda, menos pessoal e geralmente são mais técnicas administrativas do que necessariamente da biblioteconomia [...] então quando eu estou com pessoas que trabalham nessa área eu consigo dialogar sobre as experiências que a gente tem e sobre as necessidades que a gente tem e é uma coisa que nem sempre eu encontro na literatura e muito menos que eu consigo conversar com bibliotecários da minha própria universidade por que eles não atuam nessa área [...] que nem a gente tem aqui todos os bibliotecários sabem de catalogação, todos sabem de referência, mas um número bem restrito sabe sobre aquisição [...] então acredito que o contato com outras pessoas e a troca de experiências e informações por meio oral e verbal tem me facilitado bastante a aprendizagem. (E2, entrevista, 2016)

O entrevistado comenta a dificuldade que encontra por ter pouca bibliografia sobre o assunto e até mesmo poucos profissionais que entendem de desenvolvimento de coleções, sendo possível sanar suas dúvidas e aprender com a troca de informação e conhecimento que o CBDC proporciona.

A forma como acontece a troca entre as pessoas acontece principalmente nos encontros presenciais, nas reuniões e relatos de experiências. A cada encontro é possível conhecer realidades e pessoas que passam pelos mesmos problemas e que trabalham com o desenvolvimento de coleções. Assim, a rede de relacionamentos aparece, também, como sendo um elemento que facilita a aprendizagem. O E1 comenta, "as discussões, a rede, ter dúvidas e ter com quem sanar [...] então a rede de contatos sem dúvida foi fundamental, é ela que facilitou demais a aprendizagem". Por intermédio das redes é possível continuar a tratar assuntos sem a necessidade de aguardar a próxima reunião do comitê.

A organização das reuniões do CBDC também é um elemento que facilita a aprendizagem, segundo um dos membros da coordenação:

Eu acho que os encontros que têm temáticas predefinidas. Isso é fundamental [...] quando a gente tem uma pauta e as pessoas vão discutir e também [...] essa forma de organização [...] a apresentação de um caso de sucesso e depois a discussão dessa temática. (E4, entrevista, 2016).

Nesse comentário, o entrevistado cita que há um foco nas temáticas e que isso ajuda ao participante se preparar para a discussão e conseqüentemente facilita a aprendizagem.

Os elementos que dificultam a aprendizagem individual no CBDC, que foram citados pelos entrevistados, podem ser observados no quadro 14.

Quadro 14: elementos que dificultam a aprendizagem individual segundo os membros da coordenação do CBDC.

Entrevistado	Elemento que dificulta o aprendizado individual
E1	A falta de apoio por parte dos outros integrantes do próprio comitê. Trabalhos concentrados em poucos membros.
E2	A falta de informação sistematizada. Com relação ao desenvolvimento de coleções, a falta de padrões para aquisição de material bibliográfico.
E3	Poucos encontros presenciais.
E4	A dispersão por causa da quantidade de participantes e a distancia física entre eles.
E5	A falta de interesse em trocar informações e conhecimento.

Fonte: Dados de pesquisa

Nesta questão, alguns dos entrevistados responderam especificamente sobre o que dificulta a aprendizagem com relação ao comitê, sendo que também tiveram respostas mais amplas sobre dificuldades de aprendizado individual. Os entrevistados E1, E3 e E4 se referiram especificamente a dificuldades no CBDC, como na fala:

A falta de apoio [...] isso dificulta, a falta de apoio do comitê como um todo [...] tem que poder todo mundo trabalhar e não só duas pessoas [...] e eu faço até minha culpa porque eu não pude me dedicar como eu gostaria e acaba sobrando para a coordenação que tem que lidar com um monte de situações. (E1, entrevista, 2016)

Essa referência é feita pela grande dificuldade de participação e comprometimento dos membros do comitê, pois, em grande parte, as pessoas participam de algumas reuniões e logo se afastam não havendo interesse em comprometer-se em atividades, discussões e estudos de longo prazo.

Outro elemento que dificulta a aprendizagem individual, segundo os membros do comitê, é a dispersão por causa da quantidade de participantes e a distância física entre eles. Isso é confirmado em outra fala que cita que há poucos encontros presenciais:

O que pode dificultar é a falta desses encontros [...] a falta de mais encontros dificulta [...] pela dispersão das instituições. O Brasil é um país bem grande e eu penso que teriam relatos bem importantes e significativos [...] teríamos novidades, mas a gente não consegue reunir todas as instituições, quem pode ir naquela ocasião vai. Então não estamos sendo exaustivos no que vem acontecendo, essa dispersão e o fato de termos apenas uma reunião por ano. Se houvesse mais o aprendizado seria muito maior [...] e a dispersão de estarmos muito longe um do outro e não podermos nos encontrar. Um dos objetivos do comitê é criar encontros regionais para que a informação chegue para mais instituições que não podem participar na nacional, mas mesmo as regionais aconteceram uma vez só em dois anos, poderiam ter tipo outras, mas não ocorreram. O aprendizado teria sido maior se mais encontros tivessem sido criados. (E3, entrevista, 2016).

Nessa fala, há o comentário sobre como resolver essa dispersão que existe por causa da distância entre os participantes, que seria por meio das reuniões regionais. Porém, foram realizadas poucas reuniões nas regiões dificultando, desta forma, segundo a percepção do entrevistado, o aprendizado.

Outros dois entrevistados se referiram às dificuldades de aprendizagem individual de uma maneira geral. Foi citada a falta de interesse de alguns profissionais em trocar informação como sendo um elemento que dificulta a aprendizagem individual. Especificamente com relação ao desenvolvimento de coleções, um dos membros cita a falta de padrão na área como um elemento dificultador:

Eu acho que é justamente a falta de informação sistematizada. A gente não tem padrões e políticas nacionais como tem em outras áreas, como a própria catalogação. A gente tem o *Machine Readable Cataloging* (MARC) e o Código de Catalogação Anglo-Americano (AACR2), ou seja, tem padrões prontos. Na aquisição não, cada instituição meio que segue a sua própria política. Então eu acredito que o contato com outras bibliotecas seja um fator que facilita e a falta desse contato dificulta bastante. (E2, entrevista, 2016).

A falta de padrões e políticas nacionais para o desenvolvimento de coleções dificulta a aprendizagem individual; por isso, a importância da troca de informação e conhecimento. Se por um lado a falta de informação sistematizada é um elemento

que dificulta, segundo os membros do CBDC, o encontro e a troca entre os profissionais facilita.

Falta de mais uso das tecnologias, no CBDC, tem dificultado a aprendizagem, pois é preciso um canal de comunicação e recuperação da informação e conhecimento. Um local onde qualquer pessoa, membro do comitê ou não, possa ter acesso a todas as informações e acontecimentos do CBDC. Um portal de acesso virtual à informação resolveria o problema da dispersão geográfica deste comitê e ajudaria a cada indivíduo acessar as informações pertinentes.

Sobre aprendizagem coletiva

Ao serem questionados sobre quais os elementos que facilitam a aprendizagem coletiva no CBDC, os membros da coordenação citaram a interação com os profissionais da área e a efetiva participação. Os assuntos específicos organizados nas reuniões presenciais ajudam a dar o foco para a geração de conhecimento coletivo.

Diferente do que quando a gente vai para um evento geral, ali a gente vai ter que peneirar para ver o que serve para a gente, para a nossa atuação e nosso dia a dia e participando de um comitê não [...] a gente já vai para ali com um assunto específico e uma pauta específica. Então eu acho que essa predisposição abre muito a cabeça para a gente aprender coletivamente. (E2, entrevista, 2016)

As reuniões presenciais foi o principal facilitador da aprendizagem coletiva citado pelos entrevistados. Essas reuniões são sempre organizadas com pautas predefinidas pelos próprios participantes do comitê. Há a troca de experiências e informação entre os membros e com isso compartilhamento de conhecimento. É possível confirmar isso nas falas dos entrevistados, “o que facilita são os encontros e a transmissão da comunicação. O compartilhamento do conhecimento. A troca de informação e de conhecimento [...]” (E3, entrevista, 2016) e “a troca, os encontros e a interação direta” (E4, entrevista, 2016).

Estas reuniões facilitam a aprendizagem coletiva porque é um espaço para que os membros consigam pensar juntos como resolver questões específicas. Nelas há a interação de pessoas com os mesmo interesses, porém com ideias e

conhecimentos diferentes, sendo possível construir um conhecimento coletivo através das trocas de experiências.

Entre os elementos que dificultam a aprendizagem coletiva, os membros da coordenação citaram a dispersão causada pela distância geográfica existente entre os participantes do CBDC, pois as reuniões acontecem sempre em eventos de biblioteconomia, uma vez ao ano, em regiões diferentes do país e nem sempre é possível participar de todos. É possível perceber esse dificultador na fala, “eu acho que a própria distância [...] a impossibilidade de participação (em reuniões) de alguns membros” (E5, entrevista, 2016).

Pessoas que nunca participaram vão em reuniões mais próximas de suas cidades, e é necessário atualizá-las sobre os acontecimentos, gerando muitas vezes a descontinuidade das discussões. De acordo com uma das falas, em que a entrevistada diz “ao menos eu sinto que a cada encontro a gente esta mostrando o que foi feito e ensinando coisas, mas se pudesse se formar um grupo sólido que sempre pudesse participar, acho as discussões avançavam mais”, é necessário dar mais continuidade para os assuntos tratados nas reuniões (E3, entrevista, 2016).

Uma alternativa para solucionar esse dificultador foi dada por um entrevistado.

A gente tem e a gente usa tecnologia, mas eu acho que a gente podia ter melhores recursos de tecnologia para a gente poder se reunir mesmo a distância [...] já que a crise existe eu acho que a gente podia criar meios que facilitassem esses encontros a distância. (E5, entrevista, 2016)

Fazer reuniões via internet foi citado para que se melhorasse o problema da distância entre os participantes. Algumas reuniões, principalmente dos GTs, já foram realizadas.

Análise teórica da percepção dos entrevistados

Antonacopoulou (2001) cita os elementos que podem ser obstáculos para a aprendizagem. A autora classifica esses elementos em fatores pessoais e organizacionais. Entre os fatores pessoais trazidos pela autora, e de acordo com a percepção dos membros da coordenação, o CBDC possui os emocionais, valores culturais e crenças e habilidade de comunicação.

Os entrevistados falam da falta de apoio por parte dos outros integrantes do comitê e da falta de interesse em trocar informações, isso pode ocorrer com alguns participantes por se sentirem desconfortáveis em participar mais ativamente do comitê e das discussões. Algumas pessoas não possuem habilidade para se comunicar tão facilmente, são inibidas ou por alguma crença não se acham capazes de contribuir.

Em uma fala, o entrevistado diz que “são mais problemas e características pessoais que dificultam” (E5, entrevista, 2016) a aprendizagem, identificando desta forma que no comitê as dificuldades de aprendizagem estão nos fatores pessoais e não organizacionais.

Dos fatores organizacionais citados por Antonacopoulou (2001), pode ser observado como dificultador da aprendizagem o sistema de comunicação e feedback. Muitos dos entrevistados se referiram a dificuldade pela dispersão geográfica dos membros do comitê. Para sanar essa dispersão, é necessário que a comunicação do CBDC seja mais eficiente utilizando-se de recursos tecnológicos para que atinja a totalidade dos integrantes do grupo.

Nevis, Dibella e Gould (1998) citam fatores que facilitam a aprendizagem organizacional. Entre os fatores trazidos pelos autores no CBDC foram identificados alguns, segundo a percepção dos membros da coordenação, descritos a seguir.

- Varredura minuciosa - os participantes do CBDC conhecem o ambiente em que estão inseridos, os elementos ligados ao desenvolvimento de coleções.
- Lacuna de desempenho – o comitê procura identificar as lacunas de desempenho relativas ao desenvolvimento de coleções, principalmente nas IES públicas.
- Mentalidade experimental - o comitê tem procurado experimentar novas formas de se reunir e agregar pessoas com novos conhecimentos.
- Clima de abertura – o CBDC propicia um clima de abertura para debates e compartilhamento de informação e conhecimento nas suas reuniões.
- Educação contínua – nas reuniões do comitê há a preocupação em capacitar os participantes para os assuntos relevantes.

- Liderança envolvida – os membros da coordenação fazem parte do processo de aprendizagem, pois é do interesse de todos os assuntos trazidos para o coletivo.

São muitos os fatores que facilitam a aprendizagem de forma individual e coletiva, apesar da barreira da falta de comunicação que dificulta o processo por não ajudar a levar o conhecimento criado a todos os envolvidos de forma rápida e eficiente.

5.4 Contribuições da aprendizagem individual e coletiva para a trajetória histórica do Comitê.

Ao longo da trajetória histórica, podem-se observar as aprendizagens individuais e coletivas do CBDC. Num primeiro momento como grupo de estudos informal era somente um grupo de profissionais interessados em trocar informação sobre aquisição de material bibliográfico. Logo o grupo se vinculou a CBBU, tornando-se um comitê e ampliando sua linha de conhecimento.

Na fase de iniciação, determinada por Glatter (1995), as aprendizagens foram mais individuais, pois nesta fase os participantes eram mais indivíduos com interesse em informação e conhecimento. Este período foi de 2010 a 2013 e observou-se que este momento foi onde mais pessoas participaram de uma ou duas reuniões e não voltaram a participar. O grupo, até 2012, ainda estava sendo divulgado e muitos profissionais participavam das reuniões por curiosidade ou para obter alguma informação relevante que ajudasse a gerar uma aprendizagem individual.

Os membros da coordenação citaram as mudanças na forma de desenvolver suas atividades que, segundo Robbins (2005), definem que houve aprendizagem, ligadas aos primeiros contatos com outros profissionais na fase em que participaram do grupo de estudos. Neste período, cada indivíduo aprendia com o grupo para poder desenvolver as atividades da melhor forma na sua instituição.

Já na fase de implementação, o grupo é formalizado e torna-se um comitê com propósitos coletivos de aprendizagem e representação. Este período começou

em 2014 com uma gestão interina que logo foi eleita. O vínculo com a CBBU trouxe muitos benefícios para o comitê e ajudou a organizar melhor as atividades. As aprendizagens tornaram-se mais coletivas, pois a criação de conhecimento passou a ser coletiva. A organização dos grupos de trabalho ajudou para que cada profissional pudesse participar das linhas de maior interesse.

O CBDC está constantemente aprendendo coletivamente e se construindo como um grupo que deseja aprender e construir conhecimento sobre desenvolvimento de coleções. Porém, há uma dificuldade dos profissionais em assumir responsabilidades maiores dentro do comitê. Uma nova gestão foi indicada pela CBBU para o biênio 2016-2018 com apenas três membros na coordenação. Os GTs em funcionamento são apenas dois dos cinco criados inicialmente. Mas, apesar disso, as reuniões do CBDC continuam ativamente com muitos participantes.

A fase de institucionalização, citada por Glatter (1995), ainda não ocorreu, pois o CBDC ainda tem pouco tempo de atividade e suas ideias e práticas de trabalho ainda estão sendo institucionalizadas.

6. Considerações finais

As bibliotecas das IES são importantes fontes de informação para a construção de conhecimento. Com um acervo adequado são capazes de auxiliar no desenvolvimento de pesquisas, gerando novos conhecimentos.

Para que as bibliotecas, em especial de instituições públicas, possam ter sucesso no desenvolvimento de coleções, é preciso que o profissional responsável tenha conhecimentos diversos. A legislação pública para aquisição de material bibliográfico é bastante complexa e exige conhecimentos além da formação de bibliotecário.

Nesse contexto, foi criado o CBDC que auxilia, troca informação e gera novos conhecimentos sobre desenvolvimento de coleções. Desta forma, os bibliotecários que trabalham nesta área podem juntos aprender as melhores formas de se fazer o desenvolvimento das coleções das bibliotecas às quais são responsáveis.

O tema central deste estudo foi buscar o entendimento sobre como são evidenciadas as aprendizagens do CBDC, em nível individual e coletivo, sendo observada sua trajetória histórica.

Ao longo do estudo, houve a necessidade de algumas leituras e interpretações que a pesquisadora precisou desenvolver a fim de buscar embasamento para a realização das reflexões. Com esse referencial teórico, foi possível avançar no sentido de encontrar os resultados desejados.

As evidências de aprendizagem individual e coletivas do CBDC se deram através da percepção dos membros da coordenação, da gestão 2014-2016, a partir da trajetória histórica, que foi relatada pelos membros da coordenação pelas memórias vivenciadas desde a criação do grupo até o momento de sua formalização como comitê.

O relato dos entrevistados sobre como o comitê foi criado e como ele se estabeleceu como órgão representativo em desenvolvimento de coleções teve riqueza de detalhes, pois a maior parte dos membros da coordenação participou desde o início tendo a vivência de toda a trajetória.

Com o objetivo de contextualizar a trajetória deste comitê, exploraram-se pesquisas documentais, entrevistas e atividade de campo, para assim coletar dados e descrever detalhadamente a história, do período de 2010 a 2016. Desta forma, foi possível visualizar como as aprendizagens estão ocorrendo, quais as facilidades e dificuldades encontradas e o que precisa ser melhorado para que o CBDC atinja seus objetivos.

O objeto de estudo (CBDC) se iniciou como um grupo de estudos em aquisição de material bibliográfico para que os profissionais, bibliotecários responsáveis pela aquisição, pudessem trocar informações e conhecimento sobre como proceder da melhor maneira seu trabalho. Logo se tornou um órgão representativo em desenvolvimento de coleções vinculado à CBBU, facilitando o contato com mais profissionais e ajudando na aprendizagem dos participantes.

Com relação à análise feita sobre as aprendizagens individuais, foram levados em conta os estilos individuais de aprendizagem dos membros da coordenação. De acordo com os estilos relacionados por Kolb (1997), os entrevistados são em sua maioria indivíduos práticos, que aprendem melhor quando colocam o que foi visto em prática. Desta forma, o aprendizado está ocorrendo quando eles praticam aquilo que aprendem nas reuniões do comitê.

As evidências de aprendizagem individual confirmam os estilos de aprender de cada participante, pois quando questionados sobre as mudanças no desenvolvimento de coleções, após a participação no comitê, as respostas foram voltadas para a prática do que foi visto nas reuniões. Todos modificaram seus processos de trabalho de acordo com o que foi exemplificado e explanado em encontros do grupo. Este comportamento está de acordo com a teoria de Robbins (2005) que diz que é necessário haver mudança como resultado de uma experiência para que se tenha aprendizagem.

Sobre as aprendizagens coletivas, foi analisado de acordo com a proposta de Garvin (1993) que traz os cinco itens que facilitam a aprendizagem e o conhecimento organizacional. Dos itens citados pelos entrevistados, o principal foi a interação com outros profissionais como algo que ajuda no compartilhamento e criação de conhecimento coletivo. O objetivo do CBDC, desde seu início, é essa

interação com profissionais da área, pois é esse contado que vem garantindo que as aprendizagens individuais e coletivas possam ocorrer. Com essa interação é possível ter a troca de informação e de experiência ajudando na construção de aprendizagem e conhecimento coletivo.

A contribuição da resolução de problemas para a aprendizagem coletiva é outro item que é percebido no CBDC, pois através das reuniões problemas são levantados e a solução deles é pensada por todos os participantes.

Já a contribuição da experimentação com novos enfoques foi citada somente por um dos entrevistados. A relação feita foi com as pesquisas que estão sendo realizadas pelos GTs. Neste caso, a formalização junto à CBBU ajudou o grupo a ter mais credibilidade para desenvolver pesquisas na área.

O aprender com experiências passadas, mais um dos itens citados por Garvin (1993), foi colocado como sendo muito cedo para avaliar esta questão. O CBDC ainda é muito recente para que se tenha algum registro de aprendizagem com experiências passadas. Apesar disso, a pesquisadora encontrou em documentos registros de aprendizagem no que diz respeito à forma como foi eleita a primeira gestão do comitê. Após o término da primeira gestão, os participantes descobriram que não era necessária a votação para a eleição, pois os nomes dos membros da coordenação deverão sempre ser indicados pela CBBU (de acordo com o regimento interno da CBBU).

A transferência de conhecimento foi outro item muito citado pelos entrevistados como sendo de grande contribuição para a aprendizagem coletiva. Essa transferência acontece nas reuniões, nos encontros e nas conversas informais entre os profissionais.

Percebe-se que as aprendizagens coletivas ocorrem nas reuniões e no contato com os profissionais. A maneira com que as reuniões vêm acontecendo tem ajudando muito na aprendizagem. Diante disso, a principal evidência de aprendizagem coletiva foi constatada nas atas de reuniões. Os conceitos que foram unificados estão fazendo com que todos profissionais que trabalham com desenvolvimento de coleções comuniquem-se com mais facilidade e utilizem a mesma linguagem para trocar informação.

As evidências de aprendizagem também foram observadas pelos ciclos de aprendizagem de Argyris e Schon (1996). Foram encontradas algumas evidências no primeiro ciclo, onde houve a identificação e a correção de erros. Nesse ciclo a aprendizagem, ocorreu a reformulação dos GTs, pois alguns deles estão ociosos e sem participação ativa. Houve, também, aprendizagem na questão da eleição para a coordenação, que foi realizada para a primeira gestão. Após a leitura do regimento interno da CBBU, verificou-se que não seria necessária a eleição.

A aprendizagem no ciclo duplo foi confirmada na unificação de conceitos e terminologias, Neste ciclo, os membros do CBDC puderam modificar seus modelos mentais, crenças, valores e suas estratégias de ação. Já o terceiro ciclo, que fala do aprender a aprender, este estudo fez os membros da coordenação refletirem sobre o que facilita ou dificulta a aprendizagem no CBDC. Com relação a este ciclo, o principal resultado da aprendizagem foi citado como sendo necessárias mais reuniões e mais encontros entre os participantes, pois é isso que facilita a aprendizagem.

Alguns elementos que facilitam e dificultam a aprendizagem foram citados pelos membros da coordenação. Entre os principais citados estão a rede de relacionamentos e o contato com outros profissionais, como facilitador de aprendizagem. Desta forma, é possível a troca de informação e conhecimento entre pessoas com os mesmos interesses e experiências parecidas. As reuniões e encontros do CBDC têm proporcionado essa facilitação para a aprendizagem. A organização de temáticas pré-definidas e os estudos feitos pelos GTs colaboram para que possa ser construído um conhecimento coletivo sobre desenvolvimento de coleções.

Por outro lado, foram identificados elementos que estão dificultando a aprendizagem do comitê. Entre os mais citados são a dispersão geográfica dos participantes e a quantidade de encontros presenciais que ocorrem no CBDC (considerado pouco pelos entrevistados). Alguns encontros já estão ocorrendo via *web*, porém ainda em pequeno número.

Outro problema que foi identificado no CBDC é com relação à armazenagem e recuperação do conhecimento gerado. O comitê não tem um canal oficial para

armazenar as informações, as memórias e os conhecimentos para posterior recuperação. Porém, esse problema poderá ser resolvido com o produto feito a partir desta dissertação, pois com o espaço virtual de registro de memória do comitê é possível a armazenagem de documentos, arquivos diversos com toda a história e memória do CBDC.

Nesses seis anos, o comitê vem desenvolvendo pesquisas, gerando aprendizagens e modificando a forma do fazer profissional no desenvolvimento de coleções. Algumas dificuldades foram encontradas no que diz respeito à armazenagem e à recuperação de informação, mas que poderão ser solucionadas com o produto deste mestrado. Para os próximos anos, espera-se que o CBDC possa trazer cada vez mais o tema do desenvolvimento da coleção eletrônica nas universidades, pois o *e-book* está cada vez mais sendo aceito pelos usuários.

A trajetória histórica do CBDC de 2010 a 2016 foi descrita, as evidências de aprendizagens foram identificadas e as análises propostas foram feitas; por isso, acredita-se ter atingido os objetivos deste estudo. Porém, sugere-se a realização de estudos mais aprofundados com a expansão do tema desta pesquisa incluindo todos os membros do comitê, já que a pesquisa foi realizada somente sobre a percepção dos membros da coordenação. É relevante analisar as aprendizagens individuais e coletivas pela percepção de todos os participantes, quando o CBDC estiver em atuação por mais tempo. Hoje há uma rotatividade de participante muito grande, talvez porque o comitê não é de conhecimento de muitos profissionais ou ainda porque algumas pessoas participam uma ou outra vez. Com mais alguns anos em atividade, permanecerão como membros aqueles que realmente têm interesse no assunto e na participação. Desta maneira, será possível ter a percepção de todos os participantes do comitê sobre as aprendizagens que estão sendo geradas.

Sugere-se como novos estudos a pesquisa de outros profissionais na atuação em comunidades de prática e comitês que gerem aprendizagem a seus participantes, oportunizando, assim, novas indagações e reflexões sobre o tema e aprofundando o conhecimento sobre processos e práticas de aprendizagem individual e coletiva.

Propõem-se para o CBDC um maior número de reuniões durante o ano a partir da utilização das ferramentas das novas tecnologias. O *site* do comitê está disponível para que se possa reunir um maior número de participantes a distância para discutir problemas e trocar informação sobre os assuntos de interesse. Espera-se que este produto possa suprir as necessidades de armazenagem e recuperação de informação e futuramente a comunicação do CBDC.

7. REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, Elena. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-292.

ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational Learning II**. Addison-Wesley, 1996.

BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007

BERNARDES. C. **Teoria geral das organizações**: os fundamentos da administração integrada. São Paulo: Atlas, 1998

BIEHL, Kátia. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. In: Bitercourt, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos e tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 103-144

BINOTTO, E. **Criação de conhecimento em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália**. 2005, 248 f. Tese (Doutorado em Agronegócios). – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BOMFIN, D. F.; PEREIRA, M. de C. A “troca de experiências entre empresários” como processo de aprendizagem individual e organizacional: um estudo de caso. **Revista de administração da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v.5, 2008.

BROOKSFIELD, Stephen. **Understanding and facilitating adult learning**. California: Jossey-Bass, 1986.

CANDAU, Joel. **Memória e identidade**. São Paulo: Contexto, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONKLIN, J. **Designing Organizational Memory**: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy, 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2015.

CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000.

CUNHA, M. B. da. Biblioteca universitária na encruzilhada. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 11, n. 6, dez. 2010.

DICIONÁRIO Aurelio online. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/comite>. Acesso em: 09 maio de 2017.

DICIONÁRIO Michaelis online. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 04 agosto de 2015.

DIXON, Nancy. **The Hallways of learning**. In: Organizational Dynamics. Spring, 1997. p.23-34.

GARVIN, David. **Building a learning organization**. Harvard Business Review. Jul/aug. 1993. p. 78-91

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1989.

GLATTER, Ron. A gestão como meio de inovação e mudanças nas escolas. In: NÓVOA, Antonio (Org). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995. p. 139-161.

GOLDEMBERG, Miriam. **A arte de pesquisar**. Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HALBWACHS, Maurice. Memória individual e memória coletiva. In: _____. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006. Cap. 1.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Person, 2010.

KARAWEJCZYK, Tamara. **A articulação entre mudança e aprendizagem organizacional em uma instituição de ensino superior**: uma contribuição para o entendimento deste fenômeno organizacional. 2005. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

KIM, Daniel. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D.A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92

KIM, Daniel. Administrando os ciclos de aprendizagem organizacional. In: WARDMAN, K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996. p.64-77

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p.321-341.

LAIKEN, Marilyn. **Models of organizational learning: paradoxes and best practices in the post industrial workplace**. In: Organization Development Journal. v.21, n.1. 2003. p.8-19.

LAVE, J; WENGER, E. **Communities of practice**, Infed, 2004. Disponível em: <http://infed.org/biblio/communities_of_practice.htm. Acesso em: 20 de nov de 2016.

LEHNER, F; MAIER, R.K. **How can Organizational Memory Theories contribute to Organizational Memory Systems? Information System Frontiers**, v.2, n. ¾. p. 277-298, oct.-nov. 2000. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/app/home/main.asp?wasp=04719d45cbf6470c882d44365f0b8cb7>>. Acesso em: 20 out. 2015.

MARCH, J. G. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

MACHLES, David. **Situated learning**. In: Professional safety. v.48, n.9, sep. 2003. p.22-28.

MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management Learning**: integrating perspectives in theory and practice. Thousand Oaks: Sage. 1997, p. 295-311.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson, 2001.

NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p.183-213.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa Social**: introdução às suas técnicas. São Paulo: Ed. Nacional, 1977.

NORA, Pierre. **Entre memória e história**: a problemática dos lugares. Projeto história, n. 10. São Paulo: PUCSP, 1993.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Person, 2005. 536p.

SANTOS, Antônio R. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DPA, 2000.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Da ideia de universidade à universidade de ideias. In: _____. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 187-226.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Futura, 1990.

SILVA, E. L. da; CUNHA, M. V. da. A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, set./dez. 2002

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organizacion que aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.

TEDESCO, João Carlos. **Nas cercanias da memória: temporalidade, experiência e narração**. Caxias do Sul: Educs, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2010. 248p.

WALSH, James P.; UNGSON, Gerardo R. Organizational Memory. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor - New York, v.16, n.1, p.57-91, jan. 1991.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: REVIEIN, H. B. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro:Campus, 2001. p. 9-26.

APÊNDICES

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Autorização

Eu Viviane Carrion Castanho, abaixo assinado, presidente da Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU) Gestão 2014-2016, autorizo a realização do estudo junto ao Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções (CBDC), a ser conduzido pela pesquisadora Katiussa Nunes Bueno, no ano de 2016, para o mestrado profissional em Memória social e bens culturais do UNILASALLE. Fui informado pelo responsável do estudo sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas junto ao CBDC.

Porto Alegre, 22 de março de 2016.



Assinatura presidente CBBU

Viviane Carrion Castanho
Id. Única 010925236
Diretora
Biblioteca Central - UFRGS

APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS



UNILASALLE

CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



Credenciamento: Decreto de 29/12/98 - D.O.U. de 30/12/98
 Recredenciamento: Portaria 626 de 17/05/12 - D.O.U. de 18/05/12

Roteiro de Entrevista Individual em Profundidade com os membros da coordenação do Comitê Brasileiro de Desenvolvimento de Coleções.

Esta entrevista faz parte da dissertação intitulada: Trajetória histórica do comitê brasileiro de desenvolvimento de coleções e aprendizagens geradas aos seus membros com e tem o objetivo de analisar as evidências de aprendizagens individual e coletiva a partir da trajetória histórica do CBDC, segundo a percepção dos membros da coordenação.

O roteiro constitui-se de perguntas abertas sobre a trajetória histórica do CBDC no período de 2012 a 2016. As questões procuram contemplar as categorias de autobiografia e história do CBDC, aprendizagem individual e memória organizacional e aprendizagem coletiva.

Breve autobiografia profissional

1. Idade
2. Qual a instituição que você concluiu sua graduação? Em que ano?
3. Você possui alguma outra titulação? Qual?
4. Quanto tempo trabalha com desenvolvimento de coleções?
5. Qual a IES que você trabalha e a função que você exerce ?

Sobre a história da criação do CBDC

1. Como você se inseriu no CBDC? Como foi o processo de constituição do CBDC desde a criação como grupo de estudos?
2. Identifique o antes e depois da formalização do CBDC junto a CBBU, como você avalia os seguintes aspectos:
 - a. Relações entre os participantes e entre a CBBU

- b. As redes de relacionamentos
 - c. Gestão
 - d. Tecnologia
3. Qual o seu objetivo com a participação no CBDC?

Sobre aprendizagem individual

1. Na sua percepção, como você aprende?
2. Com relação às questões tratadas no CBDC, como você as aprende individualmente?
3. Cite mudanças na sua forma de realizar as atividades após a sua participação no CBDC.
4. Identifique o que facilita o seu processo de aprendizagem em desenvolvimento de coleções.
5. Identifique o que dificulta o seu processo de aprendizagem em desenvolvimento de coleções.

Sobre aprendizagem coletiva e memória organizacional

1. De que maneira a interação com outros bibliotecários contribui para a aprendizagem coletiva sobre os processos de desenvolvimento de coleções?
2. Como a resolução de problemas de desenvolvimento de coleções contribui para a aprendizagem coletiva? Cite exemplos
 - a. E a experimentação com novos enfoques (teste de novos conhecimentos através de método científico), qual a contribuição para a aprendizagem coletiva no CBDC?
 - b. Qual a contribuição do aprender com experiências passadas do CBDC para a aprendizagem coletiva? Cite exemplos
 - c. De que forma no CBDC o aprender com os outros contribui para a aprendizagem coletiva?
3. De que forma os novos conhecimentos adquiridos no CBDC são compartilhados entre os membros?
4. Na sua percepção, o que facilita a aprendizagem coletiva dos membros do CBDC.

5. Na sua percepção, o que dificulta a aprendizagem coletiva dos membros do CBDC.
6. Como acontece a aquisição de informação no CBDC? E a retenção de informação, como acontece? Como essa informação é recuperada pelo CBDC?
7. Quais os tipos de repositórios de informação existem atualmente no Comitê?
8. Como acontece a transferência de conhecimento entre os membros do CBDC?