

ACESSO À INFORMAÇÃO: Acesso à informação e competitividade

ESTRATÉGIAS DE APRIMORAMENTO E AMPLIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DO SID NAS ATIVIDADES DE P,D&I DO INPE

Marciana Leite Ribeiro (marciana@sid.inpe.br)
Silvia Castro Marcelino (silvia@sid.inpe.br)
Simone Angélica Del-Ducca Barbedo (simone@sid.inpe.br)
Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) - Brasil

RESUMO

O primeiro Plano Diretor do INPE é uma iniciativa que marca um novo período na história do Instituto. Trata-se do resultado do Planejamento Estratégico para o período de 2008/2011. Destaca-se o fortalecimento e melhoria do SID na integração às atividades-fim do INPE e interação com a comunidade em ciência espacial e do meio ambiente. O modelo de gestão proposto para o SID é resultado da análise situacional deste que propôs uma revisão organizacional nesta unidade e um plano de estratégias. Refletiu a necessidade de uma releitura de seu papel no processo de transferência de informação, coerente com as diretrizes do Plano Diretor do INPE.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Modelo de gestão.

ABSTRACT

The first INPE Director Plan is an initiative that marks a new era in the Institute history. It refers to the Strategic Planning for the period 2008-2011. The strengthening of the Service for Information and Documentation (SID) is emphasized as a result of SID integration to the main INPE activities and due to the interaction with the space sciences and environment communities. The managing model proposed for SID is a reflectance of the situation analysis since it was suggested an organizational review in this unit and in its strategic plan. It reflected the need for a review in its role in the process of information transference, coherent to the Institute Director Plan.

Keywords: Strategic Planning; Managing Model.

1. Introdução

No mundo inteiro, as instituições de Ciência e Tecnologia fazem parte dos bens nacionais mais valiosos. O Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) é hoje reconhecido pelo governo e pela sociedade brasileira como um centro de excelência nacional. É responsável pelos modelos operacionais de previsão de tempo e clima para o Brasil e pelo monitoramento diário do desmatamento da Amazônia por satélite, respeitado internacionalmente pela pesquisa e tecnologia. (INPE, 2007).

Para Coletta et al. (2002), as instituições vêm sendo marcadas por intensas transformações advindas dos fatores externos que afetam o desempenho das unidades de informação (políticas governamentais, surgimento de novas tecnologias para o tratamento da informação, mudança da demanda de informação por parte do usuário, as restrições orçamentárias e assim por diante). O progresso sistemático das novas tecnologias, o aumento informacional nos mais variados suportes e responsabilidade social que permeiam as unidades de informação demandam uma postura proativa por parte do profissional gestor, isto é, ter clareza de “onde se quer chegar e como se quer chegar”, incluindo a visão do meio mudável em que atua (VASCONCELOS DZIEKANIAK, 2008). O mais importante é fazer com que as pessoas aprendam sempre mais.

Para isso, torna-se imperativo o conhecimento e a habilidade em gestão para a condução de uma unidade de informação com excelência do atendimento, baseado no foco no cidadão usuário, no pensamento sistemático e parceiros, aprendizagem organizacional, cultura de inovação, orientação para processos essenciais, liderança, visão de futuro, valorização das pessoas, responsabilidade social, gestão participativa, processos e itens de controle.

O foco no usuário e na Gestão do Conhecimento (GC) incorpora-se ao dia-a-dia das instituições, auxiliando estratégias adotadas para um melhor posicionamento frente a um ambiente altamente competitivo (COLETTA, 2002). Certamente a GC é um fator diferencial para o sucesso da unidade de informação enquanto prática que busca registrar, compartilhar e reter, na instituição, os fazeres e os saberes, sendo ela um processo dinâmico e cíclico que envolve todos os procedimentos na busca de melhor desempenho organizacional. Portanto, implica mudanças, revisão e quebra de regras e, principalmente, fazer o que se faz com qualidade, esse tipo mudança de gestão é essencial para que a instituição possa acolher os desafios atuais.

No caso de um serviço de informação especializado como o SID, criado para atender às demandas de informação de uma comunidade específica, quanto mais direcionados e adequados os seus serviços e produtos, maior será o indicador de

satisfação dessa comunidade, e, assim maior importância será atribuída à unidade dentro do Instituto.

O Planejamento Estratégico (PE) do INPE para o período entre 2007–2011 teve como propósito identificar as transformações necessárias para ampliar a efetividade e a eficiência das ações do Instituto junto à sociedade brasileira, bem como capacitá-lo para os desafios do futuro, incorporando e sistematizando a cultura do PE. O INPE determinou como condição essencial realizar um processo participativo no PE que permitisse identificar as demandas e expectativas internas e externas. Assim o INPE marca um novo período em sua história com a elaboração do seu primeiro Plano Diretor (PD).

O PE utilizou uma metodologia diferenciada e adequada a uma organização de Ciência e Tecnologia (C&T), adotando o *Foresight* Institucional (FI) ¹. Durante esse período foi realizado um conjunto de atividades no âmbito do processo do PE do INPE. O destaque foi para o desenvolvimento dos estudos temáticos, mapeamento de competências existentes no Instituto, identificação de cenários futuros alternativos para C,T&I nas áreas espacial e do ambiente terrestre no Brasil, painéis com especialistas, palestras e seminários (INPE, 2007).

Essa foi uma oportunidade para o SID assinalar os serviços que oferece e os desafios futuros na revisão de sua missão e função e aperfeiçoamento dos serviços e produtos já existentes, para atender principalmente o Objetivo Estratégico 9 do PD: identificar e implantar modelo gerencial e institucional, adequado às especificidades e desafios que se apresentam para o INPE. *Ação Estratégica 9.13*: consolidar a sistemática para desenvolvimento, registro, armazenamento, recuperação e disseminação do conhecimento gerado e adquirido no INPE.

¹ O FI é uma combinação de prospecção, planejamento e formação de redes de relacionamento, que converge para o estabelecimento de compromissos para a mudança e, conseqüentemente, para o compartilhamento de responsabilidades para se formular e executar ações.

Sob esta perspectiva, coube ao SID elaborar uma proposta voltada para a promoção de estratégias para aprimorar e ampliar sua participação nas atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, propondo uma revisão organizacional nesta unidade e um plano de estratégias para o período de 2008 a 2011. Para tanto norteou-se na análise situacional, que procurou mapear os ambientes interno e externo do SID, as oportunidades e demandas potenciais que serviriam de parâmetro para verificar a viabilidade de implantação do novo modelo de acordo com a percepção da comunidade (usuário, não usuário, equipe, Direção e das TICs, por meio de enquete, grupos de foco e reuniões) com base nos Objetivos Estratégicos do PD do INPE.

O resultado dessa análise trouxe subsídios valiosos para o futuro planejamento e adequação dos serviços que o SID disponibiliza. Após análise, elaborou-se um documento que foi submetido à apreciação da Direção do INPE. Ficou evidente que a unidade de informação do INPE não é mais o único lugar onde se encontra a informação e a mudança é inexorável. O SID não poderá basear seu futuro naquilo que foi sucesso até agora. Se quiser preservar sua função no INPE, vai precisar mudar a forma de atuar, pois o seu futuro está na interação com a comunidade e como ponto de referência da memória intelectual do conhecimento produzido.

2. Modelo de gestão de informações atual do SID

O modelo usual da maioria das unidades de informação no País é o de não possuir estratégias próprias e agir em função de suas necessidades, o que interfere no reconhecimento como unidade de mesma importância que as demais na Instituição. O SID, em alguns períodos de sua trajetória, gerenciou suas atividades de forma planejada, mas, na maioria das vezes, de maneira intuitiva.

Tradicionalmente a função do SID, tem como foco central o sistema de informação, que inclui o acervo, as bases de dados, a biblioteca digital, os profissionais e as relações dos usuários com o próprio sistema. O Serviço vem passando por adequações, buscando uma maior integração entre seus componentes e incorporação da evolução das TICs, o que requer atualizações constantes nas infra-estruturas de armazenamento e acesso em softwares e hardwares e fontes de

informação (BARBEDO et al., 2008). A Unidade de Informação do INPE iniciou sua trajetória por volta de 1963, no decorrer de sua existência, passou por outros nomes e diversas subordinações. Hoje, apresenta uma gestão de acordo com o Regimento Interno do SID (RE/DIR-540); constitui-se de uma chefia de Serviços por um bibliotecário, vinculada ao Gabinete do Diretor e uma série de atividades.

Reconhecido como um dos principais acervos na área da Ciência Espacial no Brasil, o SID é o depositário de todo o acervo gerado e adquirido do INPE; disponibiliza aos usuários o acesso às principais fontes de informação nas áreas de competência do INPE, e serviços para auxiliar autores quanto às normas editoriais e editoração eletrônica. Vem desenvolvendo uma gestão integrada com um projeto de mapeamento estratégico do conhecimento científico e tecnológico, por meio da Biblioteca Digital de Memória Técnico-Científica. A política de atuação do SID é definida pela Comissão Permanente de Informação e Documentação, com representantes das áreas de atuação do INPE. A coordenação e supervisão da execução da Política Editorial e de Preservação da Produção Intelectual são de competência do Conselho de Editoração, em conjunto com o SID.

3. Modelo de Gestão proposto

O INPE compreende a Gestão de C,T&I como a organização, coordenação e gerenciamento das atividades relacionadas à produção, disseminação, aplicação e proteção do conhecimento, assim como à apropriação de seus resultados. Envolve gestão do conhecimento, mecanismos de captação e gerenciamento de recursos financeiros, gestão da propriedade intelectual, comunicação institucional e cooperação em atividades de C&T. Em geral essas iniciativas ainda não estão institucionalizadas e representam esforços pontuais no INPE. Para o Instituto estas atividades devem estar integradas às atividades-fim e ser conduzidas de forma institucionalizada. Devem ser balizadas por políticas e critérios institucionais, conduzidas por equipes específicas e capacitadas e formalizadas na estrutura organizacional.

O SID é uma atividade de Gestão que dá sustentação e democratiza o fluxo de informação (repositório de informações organizadas para seu uso repetido), bem

como viabiliza o fomento de novos conhecimentos. Vislumbra um modelo de gestão que se insere no contexto do movimento do acesso livre à informação científica. Essa, por sua vez, implica uma arquitetura com características que não são só da organização e armazenagem dos conteúdos, mas também sua recuperação de maneira mais rápida e mais ampla, se comparado ao modelo tradicional.

Decidir sobre um Sistema de Gestão para uma unidade de informação como o SID exigiu a reflexão da equipe do SID e da Direção do Instituto a respeito da razão de ser dessa unidade especializada, isto é, qual o seu papel e contribuição à comunidade inpeana e sociedade em geral. A preocupação é como atender as mudanças constantes, e que têm como origem as necessidades dos usuários, os avanços da TICs e as mudanças pelas quais o Instituto passará, qual sua missão, a que se propõe, quais são os seus princípios, e suas atividades fundamentais, como são executadas, como as pessoas que a integram são e estão mobilizadas para atingirem resultados, e por último, que resultados se pretende atingir.

Para subsidiar uma análise crítica do modelo de gestão atual, o SID fez a identificação de sua missão, função e atividades, assim como da situação atual e desejada de gerenciamento.

O modelo de gestão da informação proposto é o de gestão por processos, cuja predominância é a integração de recursos até a alocação de pessoas nos pontos necessários, de acordo com as circunstâncias técnicas ou operacionais, apoiado basicamente em equipes autogerenciadas, guiadas por metas e perspectivas de resultados. O conceito de unidade de informação híbrida com livre acesso às fontes de informação aproxima-se da estrutura desejável nesse momento de transição pelo qual SID vem passando. Para Garcez e Rados (2002) uma estrutura híbrida conjuga elementos da biblioteca tradicional (espaço físico) e da digital (informações armazenadas em suporte impresso e eletrônico). Os Quadros 1 e 2 apresenta a descrição do modelo atual para o modelo desejado.

Quadro 1 - Missão e Funções, Modelo Atual e Modelo Desejado

Missão Atual	Missão Desejada	Visão de Futuro	Diferenças entre o Atual e o Desejado
Gerenciar a informação no âmbito do conhecimento institucional apoiando as atividades de ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico	Promover e tornar disponível o acesso à informação técnico-científica nas áreas de atuação do INPE em ambiente virtual, contribuindo para a geração do conhecimento		Abre-se a possibilidade de acesso equitativo à informação especializada na área espacial e do ambiente terrestre
Funções Atuais	Funções Desejadas		
<p>Prospecção e monitoramento das necessidades da comunidade aparelhando o sistema, sistematizando a informação, assegurando o acesso às fontes de informações nas áreas de atuação do Instituto</p> <p>Sistematização e preservação das Memórias do INPE: a Memória Técnico-Científica e a Memória Documental, marcos históricos da Ciência Espacial no País, para sua futura transformação em outros conhecimentos</p>	<p>Otimização do acesso à informação científica e tecnológica, por meio do compartilhamento e da cooperação técnica e serviços de informação, utilizando recursos da tecnologia de informação</p> <p>Contribuição para a preservação e disseminação da memória institucional do INPE</p> <p>Colaboração para o aumento do volume e da qualidade de conteúdos nacionais em C&T que circulam nas redes eletrônicas</p>	Ser um referencial de excelência na oferta de produtos e serviços informacionais com alto valor agregado da informação científica e tecnológica	Constituir-se em um facilitador do acesso e da preservação da memória institucional para maior visibilidade a dessa produção do saber nas áreas espacial e do ambiente terrestre à sociedade

O modelo é composto pela estrutura administrativa, manutenção e atualização das fontes de informação que são geradas, adquiridas e compartilhadas por meio da cooperação técnica, armazenadas e operadas num ambiente virtual com a convergência dos atores, sejam eles produtores, profissionais ou usuários da informação (comunidade) de modo descentralizado, obedecendo a metodologias comuns para sua integração (biblioteca digital, sistema de gerenciamento de acervo, redes de comunicação). Os componentes convergem para a integração das fontes de informação, isto, é qualquer recurso que responda a uma demanda de informação

dos usuários e que seja imprescindível para o compartilhamento de dentro da comunidade inpeana para fora, suportada pelas TICs e que requer competências e habilidades da equipe e recursos financeiros. O modelo deve funcionar e ser eficiente: satisfazer a demanda, em tempo real (24 horas/7 dias por semana).

Quadro 2 – Descrição do Modelo Atual e Modelo Desejado

Descrição das Atividades	Modelo atual do SID	Modelo desejado	Diferenças entre o Modelo atual e o desejado
Desenvolvimento de uma série de processos para garantir que seus serviços e produtos fiquem disponíveis aos usuários Tratamento e Recuperação da Informação: Formação e Desenvolvimento de Acervo (aquisição, seleção) Processos Técnicos (catalogação e classificação), Preservação Conservação e Segurança de Acervos Administração Atendimento ao Usuário (Referência e Circulação) Memória Técnico-Científica e Documental do INPE Suporte de Informática	Rotinas bibliotecárias básicas automatizadas <i>Acesso on-line</i> a bases de dados por meio de redes, sistemas de gestão de bases de dados, biblioteca digital, Intranet, Internet e <i>homepage</i> Trabalho cooperativo por meio de consórcios e convênios Estruturas focadas no modelo tradicional devido à necessidade de acesso remoto a documentos advindos de coleções impressas Profissionais como interfaces entre o sistema e o usuário	Gestão por processos. Estrutura híbrida com livre acesso às fontes de informação Capacitação e incorporação de novas competências na equipe Enfoque principal passa a ser o acesso à informação em tempo real Comunidade usuária de diferentes níveis (presencial e virtual) interna e externa Paradigma de informação estabelecido pela Internet Avaliação da qualidade dos resultados baseada em indicadores	Transição do convencional para o virtual Espaço físico torna-se secundário, tanto para os profissionais e produtores da informação quanto para os usuários Oferta e uso da informação com acesso local e universal Comunidades virtuais, comunidades de prática que ampliam a construção do conhecimento Acesso à informação ao invés de acúmulos de coleções Profissionais mediadores do acesso ao conhecimento Disponibilização em rede da informação retrospectiva para insumos (indicadores) na tomada de decisão

3.1 Características principais do modelo

No SID deve prevalecer um sistema participativo, compartilhado, centrando em esforços do ser humano, apresentando o trabalho em equipe, criatividade, inovação

e. compromisso com os resultados. O modelo fundamenta-se no paradigma de informação estabelecido pela Internet, no qual a comunidade interage com redes de fontes de informação e com outros usuários.

A estrutura básica do modelo é o de uma atividade executada por uma equipe multidisciplinar com competência e habilidade em gerenciamento da informação. Constitui-se em uma atividade que visa a Gestão do Conhecimento (GC) por meio da geração de produtos e serviços de informação, organizados em função dos processos, assessorado por grupos especialistas nas questões de informação, documentação, editoração e preservação da produção intelectual do INPE e com participação em comitê assessor.

O SID deve garantir a plena Gestão da Informação (GI) com confiabilidade e valor agregado, alinhado à missão e os Objetivos Estratégicos da Instituição, bem como implementar a gestão documental (GD) no INPE reunindo acervos arquivísticos, a serem divulgados para a sociedade. Para promover a participação descentralizada de todos e facilitar o desenvolvimento de projetos cooperativos, a construção e a operação desse ambiente virtual deverá ser realizada com base em uma arquitetura que envolva variadas fontes de informação² e que também dê suporte à educação em C&T e a formação de cenários nos quais os processos de tomada de decisão poderão contar com informação técnica e científica relevante e atualizada.

Nesse cenário, a GC no SID terá como foco o desenvolvimento e a criação de bases, troca e compartilhamento do conhecimento (incluindo seus usuários), acelerando o processo de explicitar conhecimento tácito. O avanço do SID depende de sua habilidade em utilizar a informação e o conhecimento da equipe e de seus parceiros para compreensão das necessidades da comunidade e melhoria e ampliação dos serviços. O foco se baseia em três dimensões: gestão dos recursos humanos; promoção da inovação do conhecimento e das TICs como instrumento para a GC no INPE e oportunidade de se ver não apenas como direcionamento para o serviço,

² Por fontes de informação entende-se qualquer produto ou serviço de informação operado no ambiente virtual.

mas principalmente para o seu valor agregado. Nesse sentido o SID deverá atuar como um orientador nas questões relacionadas à preservação, tratamento e disseminação da informação.

4. Propostas de Ações

As iniciativas que o SID deve empreender para atingir o Objetivo Estratégico 9.13 são: a) sustentação em sistema de rede, ampliação do parque computacional e monitoramento constante das TICs; b) aperfeiçoamento da aquisição e ampliação de participação em consórcios e parcerias; c) projetos baseados nos meios de captura e organização para tornar disponível o capital de informação e conhecimento para a comunidade; qualidade dos metadados e operações; d) preservação e conservação da informação envolvendo a memória intelectual e coleções que formam o acervo do INPE, com foco no processo de digitalização e numa base do conhecimento das fontes de informação de acesso aberto, valorização do espaço físico; e) assumir e desempenhar o papel de ator principal no processo educacional utilizando a informação em meio digital disponível nas redes., como o resultado da mobilização do repertório individual em um determinado contexto, que deve ser moldado de acordo com a estratégia da Instituição; f) desenvolvimento de serviços e produtos digitais com valor agregado, da informação científica e tecnológica que sejam atraentes aos olhos da comunidade, em termos de conteúdo, qualidade e rapidez, compatíveis com protocolos de compartilhamento e comunicação dados; g) elaboração de projetos para captar recursos e ampliar a infra-estrutura global e i) identificar indicadores que possam refletir os objetivos de desempenho a ser alcançado pelo SID, para posterior alinhamento ao PE.

Como resultado da ampla e enriquecedora discussão, foi proposto um conjunto de linhas de ações, planejadas e formalizadas entre 2007 e 2008, por meio de projetos. Cabe ressaltar que o objeto estratégico central desse conjunto de projetos tem como meta ampliar em 70% aumento do conteúdo digital de interesse científico e o acesso da comunidade científica à informação nos próximos três anos, contribuindo em igual

parcela no processo de preservação e conservação do patrimônio intelectual do INPE (Quadro 3).

Quadro 3 - Projetos

PROJETO	AÇÕES	SITUAÇÃO ATUAL (Fev 2009)
Capacitação das Equipes do SID	Aprimoramento das competências necessárias	Obtenção de recursos
Fortalecimento da Página Biblioteca <i>On-line</i>	Mapeamento de uso e usabilidade da página	Obtenção de recursos
Mapeamento de Processos do SID	Definição da metodologia, formação e capacitação da equipe e entrevistas com equipe	Construção dos fluxos para análise
Inventário Automatizado do Acervo Bibliográfico	Planejamento das etapas e treinamento da equipe	Finalização das leituras das obras
Melhorias do Sistema SophiA	Aprovação de execução, reuniões de validação das conversões	Conversão dos dados e correção de erros
Avaliação das Coleções	Avaliação dos periódicos e retirada do acervo validados pelas áreas	Doação e desbastamento
Manutenção e Conservação Preventiva das coleções do SID	Organização de curso, plano de adequação do prédio, contratação de empresas especializada para realização dos serviços de expurgo e higienização dos acervos	Finalização dos serviços de higienização e expurgo dos acervos
Coleta da Produção Científica do INPE (Plataforma Lattes)	Elaboração do sistema, e de estratégia de divulgação, importação de referências da Plataforma Lattes	Avaliação da migração e estratégias para 2009
Disponibilização teses, dissertações e anais do SBSR	Contratação de um profissional capacitado em editoração eletrônica e operacionalização das ações na B. Digital	Disponibilização na rede, quando acontecerá o XIV SBSR em abril de 2009
Tutorial eletrônico de Orientação (Pesquisa e Publicação Digital)	Encaminhamento para aprovação da Direção, Comissões e Conselho de Pós-Graduação,	Desenvolvimento do tutorial
Galeria de Fotos do CBERS	Criação da B. Digital de Fotos 9galeria de fotos0, recuperação e análise das fotos, definição das coleções e temas, testes e início da entrada dos dados	Avaliação dos testes e ações para 2009
Gestão de Documentos de Arquivos do INPE	Encaminhamento do Plano para avaliação do GB e para Chefia do Serviço de Arquivo Central do MCT	Criação do grupo de estudos

5. Conclusão

Definir as necessidades de acesso à informação da comunidade em C&T constituiu um desafio, considerando que os interesses são diversos e mutáveis podendo ser transformados, ou não, em demanda. Isso exige postura pró-ativa da unidade de

informação, buscando uma interação direta e constante com a comunidade (presencial e virtual), permitindo que o conhecimento esteja à disposição de todos e tornando-se uma facilitadora, tanto na reutilização como no fomento de geração de novos conhecimentos na instituição. A missão do SID deverá ser trabalhada e divulgada, e seu tempo de duração deverá ser estabelecido de acordo com as exigências dos usuários, com o avanço das TICs e com o comportamento da sociedade. Em resumo o que se espera da equipe é o comprometimento com os princípios estabelecidos pelo Plano.

Referências Bibliográficas

BARBEDO, S. A. D.-D.; MARCELINO, S. C.; RIBEIRO, M. L. Resultado do programa de avaliação de desempenho da qualidade do serviço de informação e documentação (SID). In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2008, São Paulo. **Anais...** 2008. DVD. Disponível em: <<http://mtc-m18.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/mtc-m18%4080/2008/06.23.14.13/doc/v1.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2009.

COLETTA, TG. **Modelo de Gestão**: proposta para o SIBi/USP. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2002. Disponível em: <www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/136>. Acesso em 20 maio 2007.

VASCONCELOS DZIEKANIAK, C. **Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU): teoria e aplicação**. *Biblios*. abr./jun. 2008, no.31, p.1-16. Disponível em: <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1562-47302008000200004&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 19 jan. 2009.

GARCEZ, E.M.S.; RADOS, G. J.V. **Biblioteca híbrida**: um novo enfoque no suporte à educação a distância. *Cie. Inf.*, v. 31, n. 2, p. 44-51, maio/ago. 2002.

GRUPO DE COMPETÊNCIA: MODELO INSTITUCIONAL E DE GESTÃO DO INPE (GCMIG) **Documento de modelo de gestão de C,T&I**. São José dos Campos: INPE, dez. 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAS (INPE). **Plano Diretor do INPE 2007-2011**: planejamento estratégico do INPE. São José dos Campos, 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAS (INPE). **Regimento Interno (RE/DIR-540)**. São José dos Campos, 2007. ((RE/DIR-540)).