UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

EDIENE SOUZA DE LIMA

DIRETRIZES PARA UMA POLÍTICA INTEGRADA DE GESTÃO DOCUMENTAL, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO SEBRAE PARAÍBA

JOÃO PESSOA
2017

EDIENE SOUZA DE LIMA

DIRETRIZES PARA UMA POLÍTICA INTEGRADA DE GESTÃO DOCUMENTAL, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO SEBRAE PARAÍBA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: informação, conhecimento e sociedade.

Linha de pesquisa: Ética, Gestão e Políticas de Informação.

Orientadora: **Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte**

JOÃO PESSOA

2017

L732d Lima, Ediene Souza de.

Diretrizes para uma política integrada de gestão documental, da informação e do conhecimento no SEBRAE Paraíba / Ediene Souza de Lima.- João Pessoa, 2017.

149f. : il.

Orientadora: Emeide Nóbrega Duarte
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA

1. Ciência da informação. 2. Gestão de documentos.

3. Gestão da informação. 4. Gestão do conhecimento.

5. Política de gestão.

UFPB/BC CDU: 02(043)

EDIENE SOUZA DE LIMA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Ética, Gestão e Políticas de Informação.

Dissertação aprovada em: 31 / 03 / 17

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte
Orientadora – PPGCI/UFPB

Profa. Dra. Simone Bastos Paiva
Membro interno (titular) – PPGCI/UFPB

Profa. Dra. Sabrina de Melo Cabral
Membro externo (titular) – DGP/UFPB

Profa. Dra. Alzira Karla Araújo
Membro interno (suplente) – PPGCI/UFPB

Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos
Membro externo (suplente) – CCBSA/UEPB

AGRADECIMENTOS

Este estudo resulta de contribuições fundamentais que compõem a minha trajetória acadêmica, profissional e pessoal de aprendizados e troca de experiências.

Destaco meu agradecimento a minha orientadora **Emeide Nóbrega Duarte**, pessoa que admiro por sua ética profissional e dedicação à docência – com quem aprendi que ensinar e aprender são atos de humildade e paciência. Obrigada, ao nosso grupo de estudos “Grupo de Informação, Aprendizagem e Conhecimento” - (GIACO) onde ganhei companheiros (as) de leituras, discussões e produções em busca do conhecimento científico.

Agradeço à coordenação, docentes e discentes da Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba.

As instituições pelas quais passei como estagiária, especialmente ao Colégio Marista PIO X, lugar onde obtive a primeira experiência como Bibliotecária. Ao Sebrae Paraíba, por ser meu ambiente de trabalho e campo de estudos, em particular, as equipes da Unidade de Administração e Logística e da Unidade de Marketing, Comunicação e Gestão do Conhecimento da qual atualmente faço parte.

Sou grata infinitamente a Deus por sua proteção. Ao meu esposo, **Wamberto José Ferreira de Lima** e seu apoio incondicional e ao nosso amor que me fortalece. Aos nossos filhos **Vinícius Souza de Lima e Laura Souza de Lima** – que me impulsionam a lutar pelas melhores coisas dessa vida.

A todos das “**nossas famílias**” pela compreensão, abraços, orações, sorrisos e palavras de incentivo. A meu pai **José Souza Silva** e meu **avô Hernande Cirino da Silva** (in memoriam) pelo amor e cuidado. À minha mãe **Eneide Cirino de Souza e** mamãe-vovó **Eunice Cirino da Silva,** minhas principais referências de bondade e fé**,** obrigada pelas orações e infinito amor.

Compreendi que o amor é concreto e se multiplica com meu sogro **José Alves de Lima** e minha sogra **Maria do Carmo Ferreira de Lima,** além disso, são exemplos de união e sabedoria. Obrigada a todos os amigos-irmãos, em especial à **Lidia Liberatório Perez e Ezequiel de Souza Perez**, distantes dos caminhos da vida, mas não do coração.

“A Documentação acompanha o documento desde o instante em que ele surge da pena do autor até o momento em que impressiona o cérebro do leitor”.

(Paul Otlet)

RESUMO

As transformações de ordem mundial nos âmbitos cultural, econômico e social conduzem as organizações à inovação. Com a valorização dos ativos intangíveis verificada nas últimas décadas, demonstra-se uma maior preocupação com a gestão do conhecimento tácito e explícito. Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento vem sendo considerada um desafio em um novo paradigma, que por sua abrangência requer iniciativas integradas. Assim, o estudo apresenta diretrizes norteadoras para uma política integrada de Gestão Documental (GD), da Informação (GI) e do Conhecimento (GC) no Sebrae na Paraíba. Optou-se por trabalhar em nível estadual, com base no organograma da organização abrangendo, estrategicamente, cinco gestores de Agências Regionais, mais treze gestores das Unidades de Gestão localizadas na sede na cidade de João Pessoa, perfazendo um total de dezoito colaboradores. Metodologicamente, a pesquisa é de caráter exploratório e descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa. Utiliza como instrumentos de coleta de dados o questionário e a pesquisa documental. Para a disposição e apreciação dos resultados adota o método de análise de conteúdo com o uso de um sistema de categorias, subcategorias e indicadores fundamentados em Vanderlei Batista dos Santos no que se refere à GD; em Chun Wei Choo quanto à GI; e sob a ótica de Regina de Barros Cianconi quando se trata de GC. O percurso da pesquisa demonstrou que o Sebrae é uma organização baseada no conhecimento, considerando a sua estrutura administrativa e indicadores registrados nos documentos internos e no conteúdo das falas dos gestores. Para a concretização dessa política integrada, denota ainda pontos frágeis. Os resultados obtidos remetem a formulação das seguintes diretrizes: alinhar os planos da documentação, da informação e do conhecimento com as estratégias da organização; desenvolver a valorização dos ativos intangíveis; instituir uma comissão de GD, GI e GC; estimular a cultura informacional e do conhecimento; promover a capacitação do cliente interno e externo como foco na apreensão dos processos de GD, GI e GC; implementar a infraestrutura de Tecnologias da Informação e Sistemas de Informação incorporadas à GD, GI e GC; e elaborar uma política integrada de GD, GI e GC. Conclui-se que é imprescindível a disseminação de uma visão integrada dessa política para contribuir com a missão, visão e valores do Sebrae/PB.

Palavras-chave: Gestão de Documentos. Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Política de gestão. Sebrae/PB.

ABSTRACT

World-class transformations in the cultural, economic and social spheres lead organizations to innovation. With the valuation of the intangible assets verified in the last decades, a greater concern with the management of tacit and explicit knowledge is demonstrated. From this perspective, knowledge management has been considered a challenge in a new paradigm, which by its scope requires integrated initiatives. Thus, the study presents guiding guidelines for an Integrated Document Management (GD), Information (GI) and Knowledge (GC) policy at the Sebrae Paraíba. It was decided to work at the state level, based on the organizational chart of the organization, strategically comprising five managers of Regional Agencies plus thirteen managers of the Management Units located at the headquarters in the city of João Pessoa, making a total of eighteen employees. Methodologically, the research is exploratory and descriptive with a qualitative and quantitative approach. It uses the questionnaire and the documentary research as instruments of data collection. For the layout and evaluation of the results, it adopts the content analysis method with the use of a system of categories, subcategories and indicators based on Vanderlei Batista dos Santos with regard to DG; In Chun Wei Choo regarding GI; And from the perspective of Regina de Barros Cianconi when it comes to GC. The course of the research shows that Sebrae is a knowledge-based organization, considering its administrative structure and indicators recorded in the internal documents and in the content of the managers' speeches. For the implementation of this integrated policy, it also points to fragile points. The results obtained refer to the formulation of the following guidelines: align documentation, information and knowledge plans with the organization's strategies; develop the valuation of intangible assets; establish a commission of DG, IG and GC; stimulate information and knowledge culture; promote internal and external customer training as a focus on the seizure of DG, IG and GC processes; implement the Information Technology and Information Systems infrastructure incorporated into GD, IG and GC; and to elaborate an integrated policy of DG, IG and GC. It concludes that it is essential to disseminate an integrated vision of this policy to contribute to the mission, vision and values of Sebrae/PB, communication and decision making.

Keywords: Document Management. Information management. Knowledge management. Management policy. Sebrae/PB.

.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processos informacionais de Detlor (2010): síntese 36
Quadro 2 – Dimensões que compõem os modelos de GI 39
Quadro 3 – Práticas de GC na Petrobras/ Modelo SECI.....44
Quadro 4 – Facetas e indicadores de GC 46
Quadro 5 – Gestão de documento x informação x conhecimento.....52
Quadro 6 – GD, GI e GC: subcategorias e indicadores 66
Quadro 7 – Inferências de GD, GI e GC no Sebrae/PB 110

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Práticas de gestão documental 20
Figura 2 – Gestão da Informação 32
Figura 3 – Modelo ecológico para o gerenciamento da informação 37
Figura 4 – Integração GI e GC 52
Figura 5 – Organograma do Sebrae/PB 61
Figura 6 – Criação/produção documental 70
Figura 7 – Avaliação do documento 72
Figura 8 – Aquisição do documento 73
Figura 9 – Conservação e preservação 75
Figura 10 – Classificação do documento 77
Figura 11 – Descrição do documento 78
Figura 12 – Difusão/acesso do documento 80
Figura 13 – GD no Sebrae/PB 82
Figura 14 – Identificação das necessidades de informação 84
Figura 15 – Aquisição/obtenção 85
Figura 16 – Organização e armazenamento 87
Figura 17 – Ambiente favorável ao desenvolvimento de produtos e serviços informacionais 88
Figura 18 – Canais de transferência e fluxo informacional para distribuição da informação 89
Figura 19 – Uso da informação 91
Figura 20 – GI no Sebrae/PB 92
Figura 21 – Compartilhamento e monitoramento do conhecimento 96
Figura 22 – Gestão de talentos e dos relacionamentos internos 97
Figura 23 – Gestão de competências e aprendizagem 99
Figura 24 – Gestão dos relacionamentos externos 100
Figura 25 – Gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais 101
Figura 26 – Gestão dos acervos e conteúdos informacionais 103
Figura 27 – Gestão da tecnologia e dos SI 104
Figura 28 – Mensuração de ativos intangíveis 106
Figura 29 – GC no Sebrae/PB 108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPMS	*Business Process Management Systems*
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CDIM	Centro de Documentação, Informação e Memória
CEAG/PB	Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa da Paraíba
CEBRAE	Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa
CI	Ciência da Informação
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
ECM	*Enterprise Content Management*
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
GC	Gestão do Conhecimento
GD	Gestão de Documentos
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
GI	Gestão da Informação
GRI	Gestão de Recursos da Informação
IC	Inteligência Coletiva
ICO	Inteligência Competitiva
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MPE	Micro e Pequenas Empresas
NAI	Núcleo de Assistência Industrial
NOBRADE	Norma Brasileira de Descrição Arquivística
PSEG	Programa Sebrae de Excelência em Gestão
Sebrae/NA	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sebrae/PB	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba
SI	Sistemas de Informação
SIGAD	Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UC	Universidade Corporativa do Sebrae (UC)
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 17
2.1 Gestão de Documentos 17
2.2 Gestão da Informação 29
2.3 Gestão do Conhecimento 40
2.4 Política integrada de GD, GI e GC 50
3 AMBIENTE DE PESQUISA: SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA PARAÍBA (SEBRAE/PB) 58
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 63
4.1 Caracterização da pesquisa 63
4.2 Universo e amostra da pesquisa 64
4.3 Coleta e análise de dados 65
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 69
5.1 Gestão de Documentos 69
5.1.1 Criação/produção documental 69
5.1.2 Avaliação do documento 71
5.1.3 Aquisição do documento 73
5.1.4 Conservação e preservação 74
5.1.5 Classificação do documento 76
5.1.6 Descrição do documento 78
5.1.7 Difusão/acesso do documento 79
5.1.8 Resultado geral e análise – GD 81
5.2 Gestão da Informação 83
5.2.1 Identificação das necessidades de informação 83
5.2.2 Aquisição/obtenção 84
5.2.3 Organização e armazenamento 86
5.2.4 Ambiente favorável ao desenvolvimento de produtos e serviços informacionais 88
5.2.5 Canais de transferência e fluxo informacional para distribuição da informação 89
5.2.6 Uso da informação 90
5.2.7 Resultado geral e análise – GI 92

5.3 Gestão do Conhecimento 95
5.3.1 Compartilhamento e monitoramento do conhecimento 95
5.3.2 Gestão de talentos e dos relacionamentos internos 97
5.3.3 Gestão de competências e aprendizagem 98
5.3.4 Gestão dos relacionamentos externos 100
5.3.5 Gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais 101
5.3.6 Gestão dos acervos e conteúdos informacionais 102
5.3.7 Gestão da tecnologia e dos Sistemas de Informação 104
5.3.8 Mensuração de ativos intangíveis 105
5.3.9 Resultado geral e análise – GC 107
5.4 Síntese dos resultados obtidos 110
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 113
REFERÊNCIAS 116
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 126
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) 129
APÊNDICE C – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO 131
ANEXO A – RESOLUÇÃO 30/2015 146
ANEXO B – TERMO DE ANUÊNCIA 148

1 INTRODUÇÃO

O ser humano distingue-se pelas ações de comunicar-se e transmitir informações para interagir e posicionar-se perante os desafios impostos nas diversas fases históricas. De acordo com Gomes (2015) a interação caracteriza-se como local de mediação, sendo essa uma atuação inerente ao processo que favorece aos sujeitos ultrapassarem barreiras temporais, geográficas, políticas e históricas gerando novas significações. A autora acrescenta ainda que a experiência humana está entrelaçada nas relações sociais por meio de ações de comunicação e transmissão.

Nessa perspectiva, considerando a passagem da sociedade industrial para a pós-industrial, onde o homem precisou ser mais criativo e gerar ideias, fomentando inúmeras discussões, observa-se o crescimento da produção informacional e o acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), além do desenvolvimento de estudos e metodologias sobre Documentação, Informação e Conhecimento.

Souza, Dias e Nassif (2011) relacionam essas questões à explosão da produção científica, assim como a necessidade do desenvolvimento de atividades de planejamento e de organização de serviços de informação, nos diversos setores da sociedade. Concomitantemente, ampliam-se as estratégias para solucionar problemas informacionais relativos à organização, tratamento e uso da informação por áreas como a Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação.

Nesse sentido, de acordo com González de Gómez (2003, p. 61) os termos Documentação, Informação e Conhecimento

> Quando expostos na Ciência da Informação são instáveis no tempo, espaço e principalmente no contexto e possuem uma variação conceitual acentuada. Deste modo, a Ciência da Informação estudaria fenômenos, processos, construções, sistemas, redes, artefatos de informação, enquanto “informação” for definida por ações de informação, as quais remetem atores que as agenciam, aos contextos e situações em que acontecem [...].

Percebe-se que é fundamental que as áreas citadas busquem desenvolver estratégias agregadas aos Sistemas de Informação (SI) e TIC, o que possibilita conhecer o comportamento e necessidades de informação da organização, buscando satisfazer pessoas, processos e ferramentas.

No que se refere às TIC no campo da documentação, Souza (2015) aponta que alguns estudiosos compreenderam a insuficiência da estrutura tecnológica para o tratamento, organização, disponibilização e a recuperação da crescente e cumulativa massa de informações e documentos. Entretanto, a interdisciplinaridade da Documentação, da Informação e do Conhecimento, pode ser alicerce para fundamentar diretrizes para uma política organizacional, dada pela relação da Gestão de Documentos (GD), Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) que propõem a qualidade da produção, acesso e uso da informação organizacional.

Para Cianconi (2013) a GD, GI e GC pertencem a domínios do conhecimento distintos, no entanto estão relacionadas aos processos, modelos e técnicas aplicadas para identificar, criar, representar, distribuir e desenvolver práticas integradas nos ambientes de produção, organização e acesso a informações, compartilhamento, colaboração e produção de conhecimento nos ambientes organizacionais. Dessa forma, entende-se que o efetivo desenvolvimento dessas práticas integradas exige uma política que oriente a ampla produção da informação e criação do conhecimento por meio de regras preestabelecidas.

Nesse contexto, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (Sebrae/PB), campo do estudo proposto, se insere como uma organização candidata à instituição de uma política que possa integrar a GD, a GI e a GC. Essa decisão se deu, quando foi observada uma ampla produção documental, da informação e criação de conhecimento com ausência de procedimentos de gestão e integração das mesmas.

Observou-se, no Sebrae/PB que há a intenção de gerenciar os documentos com algumas ações em andamento. Quanto a GI, as principais ações estão voltadas à Tecnologia da Informação (TI) com a busca de soluções advindas de SI. No que se refere à GC, se faz necessário uma maior compreensão de seu significado e da identificação e monitoramento das práticas existentes.

Ao serem analisados os diversos conceitos relativos à Documentação, Informação e Conhecimento, optou-se por investigá-los destacando diretrizes que sirvam como base para a implantação de uma política integrada em um ambiente direcionado à cultura informacional e à inovação. Logo, corrobora-se que a inovação é essencial para a criação e continuidade de todo e qualquer empreendimento. Nesse contexto, Drucker (1987) afirma que a inovação é um instrumento específico

do empreendedor quando transforma recursos inexistentes em novos potenciais.

Ampliam-se as políticas com ênfase em inovação, buscando a definição e difusão de programas de capacitação voltados à TIC, como forma de apoiar organizações (LA ROVERE, 1999). Nesse contexto, percebe-se que é crescente o investimento e o acesso a SI e as TIC nas organizações – porém, é primordial contar com a informação tratada previamente com foco no conhecimento sustentado por um processo de aprendizado contínuo.

O tema do presente estudo está em conformidade com a Ciência da Informação (CI) quando dialoga indiretamente com as seguintes correntes teóricas apresentadas por Araújo (2014): fluxos de informação científica; representação e recuperação da informação; estudos de usuários da informação; economia política da informação e estudos métricos. Dentre essas, evidencia-se a corrente teórica de Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) – originada a partir da percepção da informação como recurso dentro das organizações, além de buscar estabelecer a importância da informação e do conhecimento nas questões gerenciais e de produtividade.

Além disso, o tema se insere na linha Ética, Gestão e Políticas de Informação do Programa de Pesquisa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, ressaltando que é indispensável o entendimento de tais teorias para o estabelecimento de uma gestão organizacional satisfatória.

Logo, propõe-se apresentar diretrizes que podem contribuir para o entendimento dos aspectos documentais, informacionais e humanos que envolvem as práticas de GD, GI e GC respectivamente, o que culmina em uma cultura informacional que pode favorecer o ambiente organizacional.

Valentim (2010, p. 21) afirma que “as ações organizacionais das pessoas dependem de dados, informação e conhecimento, pois é por meio delas que obtém condições apropriadas para o desenvolvimento de atividades/tarefas e tomada de decisão [...]”. A partir dessa premissa, definimos a seguinte questão norteadora: Quais diretrizes podem embasar uma política integrada de GD, GI e GC no Sebrae na Paraíba, fundamentadas nas práticas existentes e nos construtos teóricos?

Para clarificar o tema escolhido, apresentam-se conceitos pertinentes que nortearam a pesquisa. Conforme a Lei Federal n. 8.159, que se refere aos arquivos públicos, mas também aos arquivos privados constituídos por pessoas físicas ou jurídicas, gestão de documentos é “o conjunto de procedimentos e operações

técnicas referentes a sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 1991).

Quanto à Gestão da Informação, Duarte (2011, p. 162) ressalta que é “o estudo dos processos informacionais, do modo como a informação pode ser organizada, armazenada, recuperada e utilizada para a tomada de decisões e para a construção do conhecimento”.

Sobre o conceito de Gestão do Conhecimento, Terra (2005) define como a destinação de recursos e a adoção de técnicas gerenciais na geração, disseminação e administração de conhecimentos estratégicos, com objetivo de gerar resultados econômicos e benefícios aos que possuem interesses diretos ou indiretos com a organização.

A escolha do campo de estudo, se deu por ser o local de trabalho da pesquisadora, onde exerce a atividade de Analista-Bibliotecária desde o ano de 2013, quando foi percebida a necessidade de sistematizar e tornar acessível a gama de informação produzida pela organização desde sua instituição.

A partir disso, foi aprovada a Resolução 30/2015 – no Sebrae na Paraíba (ANEXO A) que autoriza providências para elaboração da política de gestão documental e elaboração do Projeto que sustenta a criação e funcionamento do Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM).

É evidente que esses procedimentos, processos e recursos exigem a formação de uma equipe especializada em processos informacionais que englobam a sistematização da documentação e memória organizacional, além da disseminação, acesso e uso da informação que colaboram com a criação contínua do conhecimento.

No momento, apenas o Arquivo do Sebrae/PB está em funcionamento, a Biblioteca está desativada desde o ano de 2009. Já o Memorial é um Projeto do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae/NA) que está em andamento e estabelece para todas as Unidades Federativas o apoio ao serviço de análise, coleta e descrição de fatos por meio de pesquisa documental em acervo físico e digital, como também nas redes sociais e mídias digitais. Assim, a história é exposta a partir de informações e dados sistematizados, seguindo como base a

metodologia do Museu da Pessoa[1].

Nessa perspectiva, enfatiza-se que é essencial a existência de diretrizes que sirvam de apoio à política integrada de GD, GI e GC, com foco no compartilhamento da informação interna e externa, entre outras ações que promovam a criação e permanente desenvolvimento do conhecimento por meio dos principais setores de atuação do Sebrae: Agronegócio, Indústria, Comércio e Serviços.

Considerando os argumentos expostos, definimos a seguir os objetivos de pesquisa. O objetivo geral é propor diretrizes para uma política integrada de gestão documental, da informação e do conhecimento ao Sebrae/PB, em conformidade com os construtos teóricos, com as práticas e expectativas da organização. Os objetivos específicos são:

a) compreender as propostas de Gestão Documental, da Informação e do Conhecimento do Sebrae/NA;
b) identificar as práticas e as expectativas do Sebrae/PB em relação a Gestão Documental;
c) identificar as práticas e expectativas Sebrae/PB em relação a Gestão da Informação;
d) identificar as práticas e expectativas Sebrae/PB em relação a Gestão do Conhecimento.

Na intenção de expor a compreensão do objeto de estudo, apresenta-se, até o momento, a descrição do fenômeno de forma teórica e empírica, que ensejou a formulação dos objetivos de pesquisa.

Para justificar a fundamentação dos princípios que permitem interpretar e explicar o fenômeno que gerou a presente pesquisa, explicita-se na seção seguinte, o embasamento teórico para compreensão do processo cognitivo, como ação metódica para construção do conhecimento pretendido no ambiente do Sebrae/PB.

A seguir, apresenta-se as seções concernentes a fundamentação teórica, aos procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e considerações finais.

[1] Museu da Pessoa. Disponível em: <http://www.museudapessoa.net/pt/home>. Acesso em: 14 fev. 2017.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção, abordam-se os assuntos atinentes à GD, GI e GC de maneira que se possa entender a ligação intrínseca dessas disciplinas por meio de conceitos e perspectivas de autores da área, buscando destacar os desafios, as principais práticas e condições que demonstram a importância desses processos.

Em seguida, apresenta-se a perspectiva agregada das três modalidades de gestão, vislumbrando a possibilidade de propor diretrizes para uma política integrada que possa desmistificar as práticas e as intenções do Sebrae/PB, com o intuito de manter a sustentabilidade documental, informacional e do conhecimento.

2.1 Gestão de Documentos

O registro e/ou documentação de fatos históricos sempre acompanhou a humanidade. De acordo com Gontijo (2004), os registros arqueológicos mostram que, ao longo do tempo, os seres humanos interagiram com seus semelhantes após perceberem que o mundo ia além das paredes das cavernas e das saídas em busca de alimento, pois certos instantes como o de preservar a espécie estavam em jogo.

Em conformidade com a história, constata-se que a cultura da busca por conhecimento e a produção e registro de informação aparecem desde os primórdios com a criação dos desenhos rupestres, em seguida, com a utilização do papiro no Egito chegando ao papel manuscrito na China e ao uso das TIC na atual sociedade. Costa e Albuquerque (2013, p. 127) constatam que

> Ao observar as pinturas rupestres, as histórias, tradições e costumes passados por gerações, é possível perceber a materialização de uma ação característica dos seres vivos, porém, diferenciada na raça humana: a comunicação. Os aspectos distintos que a tornam única são decorrentes da capacidade de processamento e memorização de uma informação para uso posterior, e, de acordo com Setzer (1999), ser consciente do próprio nível de conhecimento, podendo apresentá-lo em informação, via de comunicação entre emissor e receptor.

Nesse contexto, percebe-se que a ideia de preservação da espécie se estende ao século XV, quando surge na Europa, a Revolução da Imprensa com a tipografia, inventada pelo artesão Gutenberg, que construiu tipos móveis para a

impressão das letras. Sua invenção possibilitou fundamentos para a economia baseada no conhecimento, além da consequente disseminação de aprendizagem em massa. Com isso, compreende-se a importância das letras de metal para a evolução da cultura escrita e das mídias digitais do século XXI e a atual necessidade do aprofundamento de estudos e práticas voltadas para a gestão documental, da informação e do conhecimento.

Rayward (1991, p. 137) descreve que “para Otlet, o documento é o centro de um processo de comunicação complexo, da acumulação e transmissão do conhecimento, da criação e evolução das instituições”. De acordo com Sá (2014, p. 270) “o documento é a informação criada, recebida e mantida como evidência sobre uma organização em decorrência da realização das atividades dos processos organizacionais”.

Lima, Santos e Llarena (2014) destacam que “[...] em 1968, o termo informação substituiu a palavra documentação” e evoluiu até ser analisado na expressão recuperação da informação.

Segundo Pinheiro (2002 apud LIMA; SANTOS; LLARENA, 2014) a informação é relacionada a documentos impressos e a bibliotecas, quando, de fato, a informação de que trata a Ciência da Informação pode estar num diálogo entre cientistas, em comunicação informal, numa inovação para indústria, em patente, numa fotografia ou objeto, no registro magnético de uma base de dados ou em biblioteca virtual ou repositório, na Internet. Altounian (2009, p. 11) expõe que

> Registrar suas experiências sempre fez parte do cotidiano da humanidade, com o advento das tecnologias essa prática tem se tornado cada dia, mais rápida e diversificada, tanto em relação ao suporte quanto ao conteúdo. Esses registros, são os documentos que independente do suporte, desempenham sua função social, administrativa, técnica, jurídica, cultural e/ou histórica, e necessitam de uma organização sistemática que garanta sua preservação, recuperação e disseminação.

Em decorrência das necessidades sociais e legais da sociedade e do próprio desenvolvimento da vida pessoal ou organizacional, os documentos são criados sucessivamente. Para Sousa (2013, p. 80) os documentos são “um conjunto indivisível de relações intelectuais”.

Nesse sentido, Roncaglio, Szvarça e Bojanoski (2004) ao exemplificarem o caso da documentação privada, dizem que um cidadão não terá uma carteira de

identidade sem antes ter obtido uma certidão de nascimento ou, no caso de uma empresa privada, realizar um contrato de prestação de serviços sem antes ter registrado sua firma num cartório. Os autores afirmam que os documentos de arquivo podem conter valor pessoal, científico e/ou cultural e são produzidos e/ou acumulados organicamente no decorrer das atividades da organização pública ou privada.

De acordo com Bernardes e Delatorre (2008), os documentos de arquivo são registro de informação, em qualquer suporte, produzido, recebido e mantido no exercício das atividades e apresentam características próprias. Afirmam ainda, que o documento é pleno de significado em seu contexto original de produção, pois integra um conjunto de documentos que permite compreender as funções e atividades executadas pelo órgão produtor.

Sá (2014, p. 279) expõe que “deve ser elaborado um instrumento normativo interno para definir controles necessários e facilitar a comunicação interna”. Dessa forma, a autora expõe alguns temas essenciais como: Modelo de Gestão; governança de gestão documental; papéis e responsabilidades; processos de trabalho e indicadores; avaliação Documental; taxonomia e plano de classificação; tabela de temporalidade; organização e indexação; organização de diretórios, subdiretórios e pastas; sistemas de informação; segurança da informação; eliminação e descarte dos documentos.

Percebe-se que a elaboração desse instrumento normativo, é fundamental para as práticas de GD. Como afirma Dias (2002, p. 11) gerenciar “é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, por meio de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”.

Para Cianconi (2013) a GD tem sua base nos fluxos documentais, no decorrer do ciclo de vida do documento nas organizações desde a produção à destinação final. No Brasil, a gestão documental foi institucionalizada pela Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991, de acordo com o dicionário brasileiro de terminologia arquivística (2005, p. 100) a GD

> É um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento e a gestão da informação se refere à administração do uso e circulação da informação, com base na teoria ou Ciência da Informação.

Valentim (2012, p. 17) afirma que a GD tem como principal finalidade definir uma política documental eficiente para a organização, envolvendo todas as fases do documento, desde a produção até sua eliminação ou guarda permanente, portanto, uma ação abrangente no escopo organizacional.

Conforme Santos (2013), a gestão da informação é realizada em meio às práticas de gestão documental, formada por inúmeros fazeres, sendo os principais: a criação/produção documental, a avaliação, a aquisição, a conservação/preservação, a classificação, a descrição e a difusão/acesso, indicados na Figura 1.

Figura 1 – Práticas de gestão documental



Fonte: Baseado em Santos (2013).

Na visão de Sá (2014), a GD assegura as condições adequadas para o compartilhamento, disponibilização e armazenamento do conhecimento explícito e subsidia a tomada de decisão. A seguir, apresenta-se sinteticamente a definição de cada prática exposta por Santos (2013, grifos nosso):

a) **criação/produção** – contempla os procedimentos relacionados à manutenção do maior rigor possível na produção dos documentos, se dá através da elaboração de manuais;

b) **avaliação** – demanda conhecimento do funcionamento da organização e

se aplica a partir de critérios preestabelecidos, como a definição de prazos de guarda e destinação (eliminação ou preservação permanente);

c) **aquisição –** considera a entrada de documentos no arquivo corrente, intermediário e permanente, refere-se ao arquivamento corrente e aos procedimentos de transferência e recolhimento de acervo;

d) **conservação/preservação** – relaciona-se a manutenção da integridade física e/ou lógica dos documentos ao longo do tempo, como também das tecnologias que permitem seu processamento e recuperação. Cabem estudos sobre os diversos suportes de registro e a definição de políticas;

e) **classificação** – orienta a disposição intelectual do acervo de forma a refletir a estrutura organizacional e decisória. Refere-se à criação e à utilização de planos de classificação que reflitam as funções, atividades e ações da organização acumuladora de documentos nas fases corrente e intermediária e a elaboração de quadros de arranjo na fase permanente;

f) **descrição** – é uma ação que ao longo de todo o ciclo de vida do documento, precisa ter seus elementos adequados a cada uma das suas fases, à unidade a qual se refere (peça, dossiê, série etc., ou ainda textual, imagético ou audiovisual) e as necessidades do usuário (produtor ou externo). Nesse caso, a indexação é um componente da descrição;

g) **difusão/acesso** – torna acessível o documento e promove a utilização. Dissemina as práticas por meio de manuais de gestão, plano de classificação e tabelas de temporalidade e promoção de treinamento para o uso; difusão da legislação e das normas internas que regulamentam o acesso ao acervo e o respeito a direitos autorais, de uso de imagens ao sigilo; utilização de sistemas informatizados de gestão e de formulários e procedimentos de registro de transferência, recolhimento e descarte de documentos, formas de atendimentos entre outros.

Santos (2013) ressalta que antes da concretização das práticas, deve-se fazer um diagnóstico da situação arquivística contemplando fluxos de informação, a identificação das suas funções, atividades, tarefas, os tipos de documentos produzidos e recebidos, as formas de armazenamento e de acesso as informações existentes, as pessoas responsáveis pelas atividades em todos os níveis, como também o histórico da existência da organização.

É preciso observar procedimentos específicos nos processos de produção, tramitação e acesso aos documentos de acordo com os diversos gêneros documentais, com a intenção de assegurar a preservação durante o prazo de guarda estabelecido na tabela de temporalidade e destinação (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2005).

Compreende-se, sobretudo, que a produção documental exige uma avaliação minuciosa de conteúdo seguida de um monitoramento na aquisição com foco na preservação. Para Bernardes e Delatorre (2008, p. 9) a avaliação “é um trabalho multidisciplinar que consiste em identificar valores para os documentos e analisar seu ciclo de vida”. Essa prática exige uma rigorosa análise e definição de elementos característicos. Alguns desses elementos foram descritos pelos autores:

a) suporte – material sobre o qual as informações são registradas (papel, digital, papiro, argila etc.);
b) forma – estágio de preparação e transmissão dos documentos (original, cópia, minuta, rascunho);
c) formato – configuração física de acordo com a natureza do suporte e de como foi confeccionado;
d) gênero – configuração de acordo com o sistema de signos (linguagem) utilizado na comunicação de seu conteúdo (textuais, audiovisuais, fonográficos, iconográficos);
e) espécie – disposição e natureza das informações (relatório, ata, boletim, certidão, declaração, atestado);
f) tipo – configuração de acordo com a atividade que gerou (relatório de atividades ou de fiscalização, ata de reunião de diretoria ou de licitação, boletim de ocorrência, certidão de nascimento etc.);
g) documento simples – formado por um único item (carta, recibo, nota fiscal);
h) documento composto – acúmulo de vários documentos simples (prontuário médico, dossiê de evento, processo judicial etc.).

Dessa forma, Santos (2013, p. 178) descreve que a avaliação “é feita a partir de critérios preestabelecidos, definição de prazos de guarda e destinação (eliminação ou preservação permanente) da documentação arquivística”. Para o Conselho Nacional de Arquivos (2001, p. 51)

> A tabela de temporalidade é um instrumento arquivístico resultante de avaliação, que tem por objetivos definir prazos de guarda e destinação de documentos, com vista a garantir o acesso à informação. Sua estrutura básica deve necessariamente contemplar os conjuntos documentais produzidos e recebidos por uma instituição no exercício de suas atividades, os prazos de guarda nas fases corrente e intermediária, a destinação final – eliminação ou guarda permanente –, além de um campo para observações necessárias à sua compreensão e aplicação.

Para garantir o controle dos fluxos documental visando o rápido acesso, é preciso que todas essas atividades estejam em consonância com um plano de classificação que permita visualizar o contexto em que os documentos foram produzidos e quais atividades lhes deram origem (BUENO; VALENTIM, 2010).

De acordo com Sousa (2013) para aprofundar o conhecimento sobre a classificação em arquivos é essencial constituir o significado e uso de importantes conceitos como: classificação, ordenação, arquivamento, codificação e instrumento bem como a denominação dos níveis de classificação. Além disso, o autor expõe que os métodos para a classificação de documentos arquivísticos devem ser procurados na sua origem, no processo de criação, nas relações estabelecidas e na reprodução das conexões originais.

Bernardes e Delatorre (2008, p. 9) descrevem que a classificação “recupera o contexto de produção dos documentos, isto é, a função e a atividade que determinou a sua produção e identifica os tipos/séries documentais”. Contudo, a classificação arquivística desprovida da descrição é compreensível apenas para as pessoas que organizaram o acervo.

É indispensável o processo de descrição arquivística (*archival description*) que é a criação de uma representação precisa de um documento e de suas partes componentes e/ou de uma unidade de informação. Esse processo se dá por meio da apreensão como também da análise, organização e registro de informação que sirva para identificar, gerir, localizar e explicar materiais arquivísticos e o contexto e sistemas que os produziram (CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS, 2004).

Para Lopez (2002) a descrição arquivística possibilita o conhecimento e a localização dos documentos e garante a compreensão ampla do conteúdo de um acervo. Além disso, o autor afirma que as atividades de classificação só conseguem

ter seus objetivos atingidos mediante a descrição. Tendo em vista a importância das atividades de descrição, o Conselho Internacional de Arquivos (2000, p. 2) relata que

> Foram formuladas diretrizes para a criação da norma mundial de descrição arquivística em uma reunião do Conselho Internacional de Arquivos (CIA), em Otawa, Canadá no ano de 1988. Nesse momento, foi elaborada a versão preliminar da *General International Standard Arqchival Description*, a ISAD (G), a aprovação desse documento deu-se em Estocolmo na Suécia no ano de 1993.

O Conselho Nacional de Arquivos (2006) expõe que em 1994 foi consolidado e publicado o primeiro trabalho referente à elaboração da norma para descrição de documentos arquivísticos ISAD (G), independente do suporte, respaldada em procedimentos metodológicos como também de elementos de descrição para registro de informações tradicionalmente recuperadas.

Conforme o Conselho Internacional de Arquivos (2000), a norma ISAD (G) propõe padronizar a descrição arquivística a partir de uma estruturação multinível, isto é, do geral ao particular, inserindo cada item da descrição na estrutura geral do fundo de arquivo, em uma relação hierárquica.

A NOBRADE no Brasil, foi aprovada pela Resolução n. 28 do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), estabelece diretivas para a descrição no Brasil de documentos arquivísticos, compatíveis com as normas internacionais em vigor ISAD (G) e ISAAR (CPF), e tem em vista facilitar o acesso e o intercâmbio de informações em âmbito nacional e internacional. Embora voltada preferencialmente para a descrição de documentos em fase permanente, pode também ser aplicada a descrição em fases corrente e intermediária (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2006).

Sousa (2013) aponta que, transformações mundiais ocorridas no pós-guerra, denotam novos paradigmas para a Arquivologia, sobretudo com a expansão de atividades do Estado e a urbanização que criaram condições para o crescimento da produção documental tradicional e digital. Conforme Sousa (2013, p. 178)

> O volume de documentos digitais explodiu na década de 1980 com a banalização da microinformática [...] mas os documentos em papel também continuam a ser produzidos em quantidades crescentes, apesar de percebermos empiricamente uma desaceleração desse movimento.

Recentemente, em 8 de outubro de 2015, foi instituído o Decreto n. 8.539 que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Entende-se que toda informação administrativa produzida e/ou recebida nas organizações advém de processos e/ou atividades internas e externas, está disposta em documentos arquivísticos independente do suporte ou formato. Segundo Oliveira, D. (2009, p. 9) o processo é um “conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços, os quais representam soluções para os problemas dos clientes internos e externos da empresa”.

No que se refere à produção, tramitação e uso corrente dos documentos, Roncaglio, Svança e Bojanoski (2004) consideram que a maior influência é do administrador, que identifica competências, subordinações e os fluxos de trabalho; e do profissional da tecnologia de informação, que propõe alternativas eletrônicas e/ou digitais para a produção de formulários e fluxogramas. Nesse aspecto, Bueno e Valentim (2010, p. 241) afirmam que as fases de produção e tramitação dos documentos

> Buscam atender as necessidades dos que os produzem de maneira eficiente, garantindo o controle sobre os fluxos documentais, evitando a criação de documentos duplicados ou cópias desnecessárias, bem como garantindo o fluxo correto e o rápido acesso aos documentos.

Quando se trata da agilidade na recuperação da informação, no manuseio dos documentos e no próprio trâmite processual, destaca-se a Gestão Eletrônica de Documentos (GED), que é definida por Machado (2008, p. 312) como

> Reagrupamento de um conjunto de técnicas e de métodos que tem por objetivo facilitar o arquivamento, o acesso, a consulta e a difusão dos documentos e das informações que eles contêm. Pode-se entender, então, que o gerenciamento eletrônico de documentos é o somatório de todas as tecnologias e produtos que buscam gerenciar informações e conhecimentos.

Percebe-se que as atividades de GED citadas, contribuem diretamente com a GI quando proporciona o acesso a informação documental voltada para a tomada de

decisões além de tornar acessível à memória organizacional, ressaltando o significado de uma organização e suas contribuições sociais e econômicas.

Para Cianconi (2013) devido a GED e digitalização, a gestão de documentos requer padrões e o desenvolvimento de Sistemas voltados especialmente para a esses serviços. A autora destaca que o GED monitora o processo de GD com apoio à criação de documentos e indexação, gerenciamento de imagens, distribuição, segurança, automação do fluxo de trabalho (*workflow*), armazenamento, preservação e ainda a integração com outros sistemas da organização.

Nesse âmbito, Cianconi (2013, p. 109) apresenta Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD) que são "procedimentos e operações técnicas, necessários aos sistemas de gestão arquivísticas de documentos, processados por computador, que devem ser capazes de gerenciar simultaneamente os documentos digitais e os convencionais", no entanto, sua concepção se dá a partir da implementação de uma política arquivística.

Cianconi (2013) aponta alguns "critérios relativos à capacidade da organização em desenvolver pessoas, processos e tecnologia [...] através de um planejamento integrado; da organização das TIC; da coordenação de responsabilidades e das competências e instrumentos.

Machado (2008) afirma que um dos principais motivos para o insucesso de projetos envolvendo tecnologias de GED é que as organizações adquirem soluções antes de efetivamente conhecerem as suas necessidades.

Sá (2014, p. 280) diz que a GED é definida como "um somatório de todas as tecnologias e produtos que visam gerenciar de forma eletrônica, o ciclo de vida das informações desde sua criação até seu arquivamento". A gestão documental envolve diferentes atividades que abrangem todo o ciclo documental.

Algumas atividades são descritas por Valentim (2012, p. 18):

> a) levantar, identificar e conhecer o estatuto, regimento, regulamentos e os atos administrativos da organização;
> b) identificar e mapear os processos documentais;
> c) analisar funcionalmente os documentos em relação à situação organizacional (responsabilidade, autoridade, tarefas etc.);
> d) analisar os documentos em relação à legislação vigente;
> e) estabelecer uma política de gestão documental (programas, planos e planejamentos);
> f) elaborar atos administrativos (resoluções, portarias, normas administrativas, normas técnicas, instruções de serviço, etc.) com o

> objetivo de reger os fluxos documentais (produção, gerenciamento, uso, armazenamento, avaliação, guarda e/ou eliminação);
> g) elaborar instrumentos arquivísticos como, por exemplo, o plano de classificação documental compatível com a missão, visão, objetivos e metas organizacionais; a tabela de temporalidade compatível com a legislação vigente e com o estatuto e regimento institucional. Ambos os exemplos devem se adequar a cada organização;
> h) gerenciar condições (estrutural, normativa e tecnológica) que permitam provar a autenticidade, confiabilidade e consistência dos documentos;
> i) gerenciar a interação dos sistemas de gestão documental, caso haja mais de um tipo ou um ambiente híbrido (papel, eletrônico e digital convivendo ao mesmo tempo), visando uma gestão mais eficiente;
> j) gerenciar a massa documental em suas diferentes idades, visando manter os níveis de acessibilidade e de segurança que cada organização necessita.

Além disso, Sá (2014) apresenta a evolução do conceito de GED que é o *Enterprise Content Management* (ECM) ou gerenciamento do conteúdo corporativo que se divide em cinco funcionalidades: captação, gerenciamento, armazenamento, distribuição e preservação, tendo cada tecnologia uma função própria. Para Sá (2014, p. 281) o ECM

> É o gerenciamento de informações focando a captação, ajustes, distribuição e gerenciamento dos conteúdos para apoio no processo de negócios da empresa. Esses conteúdos podem ser estruturados ou não, procedentes do GED, banco de dados, arquivos de diretórios e qualquer outro arquivo digital como som e vídeo.

Valentim (2012) afirma que o aumento do acesso a bens e serviços impulsiona a acumulação de documentos probatórios de tais atividades. Logo, as novas tecnologias de informação e a criação acentuada de novas ferramentas podem colaborar com a gestão documental.

Nesse contexto, Sá (2014) apresenta algumas vantagens do uso do ECM:

a) compartilhamento dos documentos – extingue a necessidade de criação de cópias do mesmo documento;

b) armazenamento centralizado num local específico [servidor] – agiliza o acesso e possibilita seu controle;

c) automatização de processos – possibilita maior produtividade e redução de espaço físico para armazenamento de documentos em papel.

A digitalização é apresentada como um processo de escaneamento que permite a transformação dos documentos de papel ou microfilme para imagem digital. E a captura que é a obtenção da informação de qualquer fonte para um sistema de ECM: web, textos, planilhas, gráficos, documentos digitalizados, documentos gerados em outros sistemas (SÁ, 2014).

Nesse sentido, para Cianconi (2013, p. 109) “devido à digitalização de acervos, a área de gestão de documentos passa a exigir o estabelecimento de padrões e o desenvolvimento de sistemas”.

Salienta-se que é indispensável que os processos organizacionais que dependem de documentos ou criam novos precisam estar mapeados e sistematizados, preferencialmente sendo monitorados e controlados através de tecnologias de *Business Process Management Systems* (BPMS).

De acordo com Sá (2014, p. 281) a BPMS que é “um conjunto de ferramentas utilizadas para desenvolver, implantar, monitorar e otimizar aplicações de automação de processos”. Sobretudo, a autora reforça a possibilidade de racionalizar e potencializar processos por meio de dois componentes implícitos: organização e tecnologia. Essas ferramentas contribuem para a automação e gerenciamento dos processos através da utilização de computadores para coordenar, controlar e monitorar atividades e também codificar as regras de negócio que identificam como as pessoas trabalham em conjunto (SÁ, 2014).

Percebe-se que é indispensável dispor de profissionais capacitados que sejam responsáveis por analisar e monitorar os fluxos e demais processos informacionais/documentais, que considerem a eficiência de sistemas de gerenciamento de documentos nos diversos suportes.

Os serviços dispostos com a sistematização e tecnologia podem facilitar a difusão e o acesso à informação documental. Segundo Santos (2013) a difusão perpassa sua função de tornar os documentos acessíveis e promover sua utilização, quando é responsável pela disseminação das práticas.

Carvalho e Cianconi (2015), ao analisarem o acesso aos documentos arquivísticos como uma dimensão ao direito de acesso à informação, afirmam que é importante compreender que é fundamental a existência de uma infraestrutura arquivística, entendida como um conjunto de meios necessários ao funcionamento de atividades relacionadas aos arquivos, que implica no cumprimento às leis de acesso à informação.

A responsabilidade em viabilizar o acesso e a segurança da informação documental deve ser da equipe de TI em conjunto com a equipe do setor de arquivo, que é um espaço destinado à produção, guarda, conservação, manuseio e disseminação da informação. Para Cianconi (2013, p. 30) “a informação é vital para as organizações e é um dos mais valiosos bens, sendo utilizada para apoiar o trabalho diário, contribuindo para o desempenho de funções e serviços”.

Nesse contexto, as organizações passam a reconhecer seus bens de informação, nas quais a GI pode envolve a identificação, o planejamento e o controle de bens de informação que são definidos como um conjunto de dados identificável, armazenado de alguma forma e reconhecido como valor potencial, permitindo a execução das funções do negócio (CIANCONI, 2013).

Sant’anna (2015) constata que em arquivos, a GI consolida-se em meio à GD. Afirma ainda que gerir documentos significa não só racionalizar e controlar a produção documental, garantir o uso adequado, mas assegurar ao cidadão o acesso pleno às informações. Além disso, assevera que a GI é essencial ao sucesso das organizações, porém não atende às novas exigências, sendo necessária a consolidação da gestão do conhecimento.

Diante do exposto, observa-se que os desafios ligados à GD são explícitos tanto na literatura quanto nas práticas organizacionais. Porém, a busca por melhorias nas ações e aperfeiçoamento dos processos de informação e criação do conhecimento específico a cada organização, são pontos que merecem maior atenção.

2.2 Gestão da Informação

Por “informação” se entende todos os tipos de recursos informativos com valor agregado, que tenham origem no interior da organização ou fora dela. Inclui dados, registros e arquivos relacionados às funções da organização, tais como recursos humanos, marketing e de inteligência competitiva (provindos de distintas fontes). Logo, a GI engloba conceitos como qualidade, valor, posse, uso e segurança de informação no contexto de desempenho da organização (WILSON, 2003, tradução nossa). Para Cianconi (2013) a GI deve promover o acesso às informações produzidas ou coletadas externamente pelas organizações permitindo melhorias na produção, organização, disseminação e uso dos conteúdos

informacionais.

Historicamente, de acordo com Barreto (2002), os anos seguintes ao período de conflito mundial entre 1939-1945 resultaram em uma explosão documental sem precedentes, devido a intensidade de pesquisas científicas desenvolvidas na época, levando os Estados Unidos, país que naquele período tinha um grande poder científico e tecnológico, a ampliar suas pesquisas sobre a organização, armazenamento e GI.

O desenvolvimento da GI foi marcado no período que compreende desde os estudos realizados por Bush nos anos de 1945, até o ano de 1980, quando estudos sobre a informação estavam intrincados com o campo da administração, que vislumbrava esse elemento como um recurso estratégico. O pensamento dessa época estava voltado para desenvolver soluções para problemas ligados a organização, ordenamento e controle do fenômeno da explosão de informações, para o qual as teorias de épocas anteriores ainda não apresentavam uma solução sólida (BARRETO, 2002).

Compreende-se, portanto que mudanças nas estruturas sociais em diversos aspectos, foram determinantes para o surgimento da revolução nos processos de informação, comunicação e criação do conhecimento, dando início a um novo modelo de sociedade, sobretudo no que se refere à produção e uso acentuado da informação. Nesse contexto, Lévy (1999, p. 22) diz que

> É impossível separar o humano de seu ambiente material, assim como dos signos e das imagens por meio dos quais ele atribui sentido à vida e ao mundo. Da mesma forma não podemos separar o mundo – e menos ainda sua parte artificial – das ideias por meio das quais os objetos técnicos são concebidos e utilizados, nem dos humanos que os inventam, produzem e utilizam [...] Enfim, as imagens, as palavras, as construções de linguagem entranham-se nas almas humanas, fornecem meios e razões de viver aos homens e suas instituições, são recicladas por grupos organizados e instrumentalizados, como também por circuitos de comunicação e memórias artificiais. [...] As verdadeiras relações, portanto, não são criadas entre “a” tecnologia (que seria da ordem da causa) e “a” cultura (que sofreria os efeitos), mas sim entre um grande número de atores humanos que inventam, produzem, utilizam e interpretam de diferentes formas as técnicas.

Nesse sentido, Choo (2004) assegura que ao se tratar a informação como algo construído por pessoas, compreende-se os processos sociais e

comportamentais pelos quais ela é criada e utilizada.

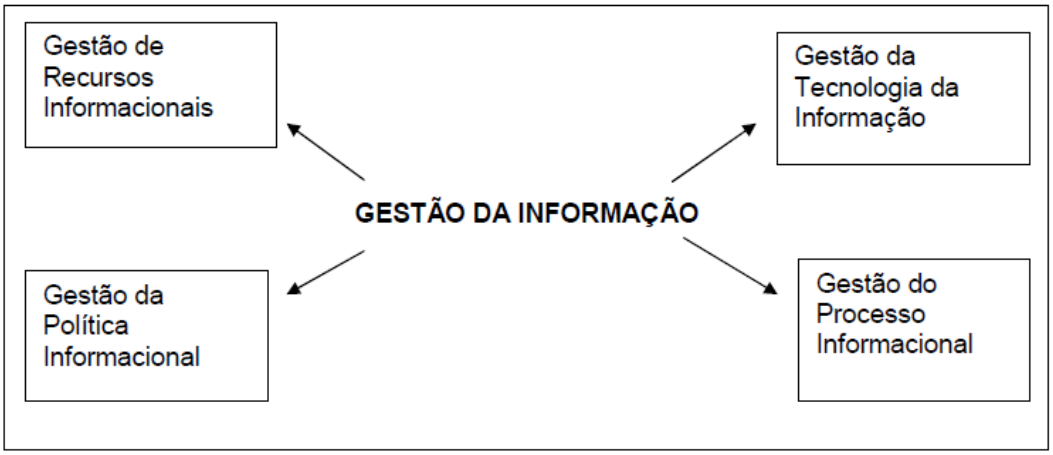
Marchiori (2014) relata que em discussões ocorridas nos anos 1990, perspectivas provenientes da Biblioteconomia, da Ciência da Informação, da Administração, da Ciência da Computação e da Economia – foram sendo agregadas para explicitar o entendimento e o desempenho de atividades definidas como “próprias” da gestão da informação.

Apesar da diversidade de definições advindas das áreas descritas acima, tanto a origem como componentes da GI envolvem uma combinação teórico-prática que abrange os processos de tratamento e processamento da informação enquanto conteúdo cognitivo e construção social além do entorno organizacional e econômico-cultural no qual a estratégia de uma organização depende de uma estratégia de informação (MARCHIORI, 2014).

Segundo Braga (1996) a GI é uma forma de gestão, que tem por objetivo apoiar a política global da organização, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem apoiando os gestores na tomada de decisão e viabilizando a eficácia do conhecimento do ambiente, propiciando o estímulo a evolução da estrutura organizacional.

O objetivo básico da GI é o de aproveitar os recursos e capacidades de informação da organização de forma a habilitá-la a aprender e a adaptar-se ao seu meio ambiente em mudança, através de uma rede de processos que adquire, cria, organiza, distribui e utiliza a informação (CHOO, 2003). Ademais, o autor evidencia que a GI está diretamente ligada a gestão de recursos informacionais, da tecnologia da informação, da política e do processo informacional, conforme Figura 2.

Figura 2 – Gestão da Informação



Fonte: Baseado em Choo (2003).

Especialmente, a GRI é uma atividade estratégica, que visa a melhoria do desempenho organizacional e o aprimoramento dos processos. Conceitualmente, abrange os conteúdos de informação e suas fontes, a infraestrutura tecnológica (serviços e SI) e os recursos humanos envolvidos nos processos informacionais que ocorrem sob influência da Administração de dados, Computação/Análise de Sistemas, Gestão de Documentos, Administração, Gestão da Informação, Ciência da Informação/Biblioteconomia (CIANCONI, 2013).

A referida autora assegura ainda que a GRI consiste em sistematizar e coordenar os esforços no sentido de regular e facilitar a aquisição, o processamento, o armazenamento, a disseminação e o acesso à informação, visando melhorar as condições de tomar decisão, racionalizar os fluxos de informação, identificar os produtos e serviços de informação.

Cianconi (2013) destaca ainda seis processos de informação que podem ser aprimorados: identificação das necessidades; geração e coleta; obtenção e organização; processamento e armazenamento; disseminação e distribuição de produtos e serviços; uso da informação.

A aquisição/obtenção é a etapa subsequente após definidas as necessidades de informação. Para Beal (2011) nessa etapa são desenvolvidas as atividades de criação e captura de informação, provenientes de fontes externas ou internas, em qualquer mídia ou formato. A autora apresenta que há um crescimento da GRI por meio da necessidade de controle da produção excessiva de informações e documentos e da ideia da racionalidade e surgimento das TI e afirma que a partir do

século dezenove surge uma visão integrada desses recursos, na qual a GI passa por transformações e atualmente, não há distinção entre essas.

Percebe-se com isso, que o tratamento da informação passa a ser um ativo estratégico da GI, que implica na aplicação de técnicas usadas na gestão de recursos como planejamento, orçamento e avaliação da organização, especialmente quando se trata das competências e suas contribuições para a inovação. Nesse contexto, Choo (1998) enfatiza que as organizações usam estrategicamente as informações principalmente para promover mudanças, criar novos conhecimentos e tomar decisões.

Cianconi (2013) assevera que, enquanto a GI e a GD são responsáveis pelo conhecimento explícito e a GC visa facilitar à criação do conhecimento tácito com práticas voltadas para o aprendizado, a inovação, e se propõe a gerenciar o ambiente e o contexto organizacional em que se produz conhecimento.

Compreende-se que para a realização eficiente dessas práticas, antecipadamente, a organização precisa conhecer a situação informacional, para isso, deve ser feito periodicamente um levantamento e a apresentação de um diagnóstico do ambiente informacional. Nesse contexto, Beal (2011) apresenta alguns pontos que precisam ser investigados no diagnóstico:

a) informações e sistemas disponíveis são suficientes para auxiliar no alcance da missão e dos objetivos organizacionais;
b) lacunas de informação existentes: ausência de dados; coleta insuficiente de informações sobre cliente;
c) disfunções de informação observadas: duplicidade de dados, inconsistência de informações provenientes de diferentes fontes internas, falta de confiabilidade de dados armazenados, fragmentação da informação pelos setores;
d) oportunidades de melhoria: áreas, processos ou atividades que podem ser melhorados pela oferta de informações relevantes, oportunas, completas e exatas;
e) mecanismos de proteção do patrimônio informacional a serem implantados ou aperfeiçoados.

De acordo com Beal (2011) é preciso equilibrar prioridades e recursos e gerenciar mudanças no ambiente informacional. Para tanto, é indispensável a comunicação e integração das funções e dos diferentes processos relacionados a gestão de TI para a eficiência das ações.

Marchiori (2014) diz que na tentativa de esclarecer incertezas terminológicas referentes à GI, algumas contribuições foram desenvolvidas, entre essas, ressalta uma análise de artigos em periódicos feita por Wilson em 1989 na qual foi exposta uma classificação para o campo emergente de GI, que resultou em dez subdivisões:

a) áreas de aplicação (mercado financeiro, negócios, governo, serviços de saúde entre outros);
b) inteligência artificial (sistemas especialistas e baseados em conhecimento);
c) economia da informação (serviços pagos, processos de valor agregado e análise custo benefício);
d) treinamento formal para a GI;
e) gestão da informação (mapeamento de informação, gestão documental, SI on-line, e monitoramento estratégico);
f) políticas de informação;
g) uso e usuários de informação (computação pelo usuário final e necessidades de informação);
h) teorias e sistemas;
i) SI (base de dados, design de interfaces, gestão de projetos, aspectos legais e implementação); e
j) tecnologia de informação nos aspectos de gestão (marketing, fluxos, vantagem competitiva, etc.) e nos aspectos próprios da tecnologia.

Tais processos, segundo Marchiori (2014), dependem de planejamento, estruturação, coordenação e controle de atividades intensivas em tecnologia e devem estar voltados aos diferentes recursos informativos disponíveis.

A informação apresenta aspectos multifacetados e sua gestão está voltada a atender as necessidades da organização de acordo com o ambiente e cultura em uma posição temporal e espacial, colaborando com a eficiência do fluxo informacional com o auxílio da TIC e SI – o que possibilitará vantagens em informação melhorando o acesso a novos conhecimentos.

Com a popularização da TIC e acesso aos SI, observa-se as transformações sociais e tecnológicas que contribuem com o crescimento de atividades cognitivas devido à produção em massa, transmissão, armazenamento e uso das informações.

Nesse período, surge a indústria da informação que se apoia em serviços intensivos em tecnologias de comunicação. Dessa forma cresce a necessidade de ações estratégicas que implicam desde o estabelecimento da política de informação corporativa, passando pela definição de padrões e controles gerenciais de todos os recursos de informação disponíveis e necessários, até a promoção de ações que explorem o potencial deste recurso para a tomada de decisão e resolução de problemas (MARCHIORI, 2014).

Choo (2003) afirma que as organizações não serão capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação, sem previamente compreender os processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação.

É um equívoco comum nas várias organizações acreditar que a aquisição de soluções tecnológicas vai criar por si só fluxos informacionais necessários ao seu funcionamento. Pressupõe-se que as práticas de GI colaboram para que a TI aprimore as diversas atividades organizacionais.

Para Choo (1998) as tecnologias de informação têm sido há muito tempo utilizadas para a aquisição de dados internos e proporcionam ganhos consideráveis. Para o autor, as organizações devem monitorar inovações tecnológicas, políticas governamentais, tendências econômicas, padrões demográficos, mudanças em estilos de vida, transições políticas, tendências internacionais e etc.

Nesse aspecto, a classificação dos processos depende de três grandes dimensões, que são: tipo de organização; tipo de objetos manipulados e tipo de atividade realizada durante o processo. Dentro desses conjuntos estão os tipos de processos. Quanto à dimensão organização, tem-se que os processos podem ser interorganizacionais, interfuncionais e departamentais; no que tange à dimensão objetos, tem-se os tipos: manufatura e serviços, e; no que se refere às atividades tem-se os tipos: operacional e de gerenciamento (DAVENPORT; SHORT, 1990).

A seguir, Detlor (2010) sintetiza os processos informacionais acompanhados de breve definição:

Quadro 1 – Processos informacionais de Detlor (2010): síntese

Criação	Indivíduos e organizações geram e produzem novos artefatos e itens informacionais;
Aquisição	Itens informacionais são obtidos de fontes externas;
Organização	Processos de indexação e classificação da informação de modo que sua recuperação seja facilitada em momentos posteriores;
Armazenamento	Processo de alojar fisicamente as informações em estruturas como bases de dados ou sistemas de arquivos;
Distribuição	Disseminação, veiculação ou compartilhamento da informação;
Uso	Indivíduos e organizações utilizam e aplicam a informação tornada disponível para eles.

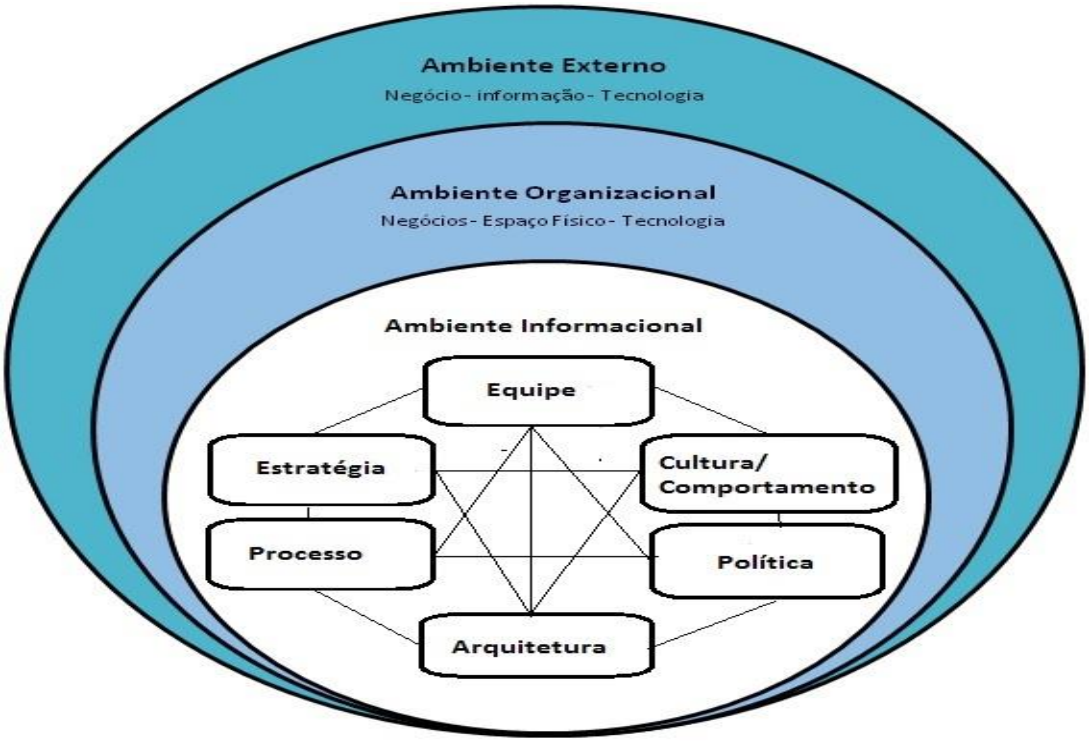
Fonte: adaptado de Leite (2011).

Observa-se que esses processos contemplam desde a criação ao uso da informação e estão ligados diretamente as atividades, quanto ao tipo operacional e de gerenciamento. Essas atividades podem ser compreendidas como apoio indispensável para a gestão de uma organização, devendo ser desenvolvida por etapas de GI. De acordo com Dias e Belluzzo (2003, grifo nosso), as etapas da GI são as seguintes:

> a) **sensibilização** – A GI serve como apoio indispensável e deve ser desenvolvida e implementada numa perspectiva de “negócio” e com foco no cliente. Assim, a gestão deve se dirigir aos demais setores para realizar o sistema como um todo, considerando o desenvolvimento da missão institucional;
> b) **estruturação adequada** – É preciso observar as necessidades de informação dos usuários como também esclarecer e divulgar as normas e os níveis de responsabilidade;
> c) **plano de GI** – serve para facilitar o alcance da missão e dos objetivos da instituição, considerando o perfil informacional dos usuários, os custos e o valor da informação. Nessa etapa, pretendem-se conscientizar todos a respeito das políticas, das metas e da missão, para evitar a desordem no ambiente interno e no externo.

Porém, os processos e etapas de GI – anteriormente apresentados precisam de um ambiente favorável, este, encontra-se no modelo ecológico de GI adotado por Davenport, conforme exposto abaixo.

Figura 3 – Modelo ecológico para o gerenciamento da informação



Fonte: Davenport (1998, p. 51).

Nesse modelo, que representa a abordagem ecológica dada à GI nas organizações, Davenport (1998) apresenta três níveis dos seguintes ambientes:

a) externo – elencam-se negócios, informação e tecnologia;
b) organizacional – dispõem-se os negócios, o espaço físico e a tecnologia; e
c) informacional – referente à equipe, cultura/comportamento, política, arquitetura, processo e estratégia.

Observa-se que a informação organizacional possui características e segmentos específicos. Para Marchiori (2014) um dos seus segmentos é a informação estratégica, que tem como principal objetivo o uso de dados, informação e conhecimento para agregação de valor a produtos e/ou serviços.

A agregação de valor a produtos e/ou serviços é subsídio para o uso estratégico da informação e isso remete à concepção atual de administração e teoria organizacional citadas por Choo (2003), na qual se destaca três arenas:

a) criação e uso da informação que desempenha um papel estratégico no crescimento e capacidade de adaptação;
b) uso estratégico da informação – a organização cria, organizada e processa a informação;
c) busca e avaliação da informação para tomada de decisão.

Ressalta-se, que a informação quando bem administrada em um ambiente organizacional é um recurso estratégico para a qualidade do processo decisório. Nessa conjuntura, Valentim (2010, p. 14) enfatiza que em uma organização destacam-se alguns ambientes informacionais resultantes dos ambientes organizacionais. Inicialmente, são três níveis:

> a) estratégico – ambiente organizacional voltado à elaboração de políticas, planos e planejamentos, à tomada de decisão estratégica e ao estabelecimento de estratégias de ação de médio e longo prazo. Nesse contexto a informação estratégica, a prospecção e o monitoramento do mercado e da concorrência, a informação que apoia o processo decisório são imprescindíveis;
> b) tático – ambiente organizacional voltado para o estabelecimento de programas de ação, à elaboração de normas de procedimentos, o estabelecimento de cronogramas de atividades, o controle de qualidade, o acompanhamento de gastos e custos de produção, à tomada de decisão gerencial, à análise de questões jurídicas, entre outros.
> c) operacional – ambiente relacionado à execução de atividades e tarefas, cujo enfoque é voltado ao controle e manutenção de máquinas e equipamentos, a aplicação de normas e especificações, ao uso de manuais de procedimentos, ao cumprimento de cronogramas de produção entre outros.

Para Monteiro (2015) existe uma diversidade de modelos de gestão da informação que se distribuem entre a Ciência da Informação e a Administração. Porém, cada um com características próprias e com funções similares. Cada modelo de GI se estrutura por meio de processos, em razão do seu caráter dinâmico que inclui diversas atividades que buscam desenvolver e aplicar a maneira como as organizações devem obter, tratar, disseminar e utilizar a informação.

Conforme Davenport (2000), McGee e Prusak (1994) e Choo (2003) as dimensões que compõem os modelos de Gestão da Informação, podem ser percebidas no quadro a seguir. Verificam-se pontos comuns entre as três propostas dos autores.

Quadro 2 – Dimensões que compõem os modelos de GI

Modelo proposto por Choo (2003). Etapas:	Modelo proposto por Davenport (2000). Etapas:	Modelo proposto por McGee e Prusak (1994). Etapas:
Identificação das necessidades de informação	Determinação de exigências de informação	Identificação de necessidades e requisitos de informação
Aquisição de informação	Obtenção de informação	Aquisição e coleta de informação
Organização e armazenamento da informação	Distribuição da informação	Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação
Desenvolvimento de produtos e serviços informacionais	Utilização da informação	Desenvolvimento de produtos e serviços de informação
Distribuição da informação		Distribuição e disseminação da informação
Uso da informação		Análise e uso da informação

Fonte: Oliveira, I. (2009).

Esses modelos dependem de ações de planejamento, estruturação, coordenação e controle de informação de forma com o apoio das TIC e SI. Entre esses modelos, destaca-se o de Choo (2003) como fundamento para pesquisa, por meio da análise da identificação das necessidades, aquisição, organização e armazenamento, desenvolvimento de produtos e serviços, distribuição e uso da informação.

Entende-se que as dimensões que compõem o modelo de GI estão atreladas às principais práticas da Administração e da Biblioteconomia quando se dedica especialmente ao tratamento, organização, disseminação e uso da informação.

A informação alimenta os fluxos informacionais cuja dinâmica perpassa os diversos níveis hierárquicos da organização (VALENTIM, 2010). Demonstra-se com isso, a necessidade de ferramentas para qualquer iniciativa ou ação de GI, que colabore com a identificação e entendimento dos problemas informacionais. Dessa forma, a GI implica em mapear fluxos, em definir o que é informação valiosa, e em verificar como se processa a qualidade da informação.

Para Davenport (2004) o mapa de informações é uma das ferramentas mais simples de gestão da informação, que indica especificamente onde se encontram tipos de informação. A raridade de tais mapas, que são simples, baratos e aparentemente óbvios, evidencia o quanto a GI é pouco praticada, além do mais, a busca por informações não mapeadas exige mais esforços.

Destacam-se outros meios que colaboram com a GI, conforme Davenport

(2004) aponta: a elevação do papel dos bibliotecários; a adoção de técnicas narrativas e jornalísticas na comunicação corporativa e a observação do uso da informação. O autor destaca que a tecnologia está disponível, o desafio agora é gerenciarmos a informação.

Essas técnicas narrativas e jornalísticas na comunicação corporativa apontam para as práticas advindas da coleta, organização e exposição de informações voltadas para a memória organizacional. Nesse caso, Oliveira, (2014) apresenta a importância da memória nas organizações por atender as necessidades de comunicação, uso e recuperação da informação de modo a fornecer uma melhor compreensão histórica.

Nesse contexto, a referida autora afirma que existem complexidades referentes à memória, pois demanda um conhecimento global a respeito de regras e das normas que determinam o funcionamento das organizações. Afirma ainda que uma memória organizacional efetiva precisa ter seu acesso disponível para os demais colaboradores, garantindo sua proteção e preservação futuras.

Para Choo (1998) as organizações usam estrategicamente as informações principalmente para promover mudanças, criar novos conhecimentos e tomar decisões. Por conseguinte, a GI contemporânea é considerada uma disciplina fundamental para o desenvolvimento da GC, cujo objetivo é diferenciado por pensar para “além da gestão da informação” conforme contextualiza Alvarenga Neto (2008), que destaca que a GC – envolve as questões da criação, do compartilhamento e da aplicação do conhecimento. Concomitantemente, a GI no âmbito organizacional, serve de partida para a implementação de ações de gestão do conhecimento.

2.3 Gestão do Conhecimento

Historicamente, o conhecimento da humanidade é apresentado por Tofler (2001) por meio de ondas denominadas sociedade Agrícola, Industrial e recentemente da Informação ou do Conhecimento. Nesse aspecto, Mattera (2014) afirma que essas ondas se caracterizam pelas formas de produção e de recursos que a humanidade dispõe de viver, o que determina as estruturas culturais e relacionais.

Segundo Morin (1999), o conhecimento consiste de um esforço do homem para compreender a realidade natural, social e, também compreender a si mesmo.

Assim, o conhecimento é imprescindível para a evolução da sociedade e permeia as estruturas sociais e organizacionais como insumo para a realização de atividades estratégicas.

Duarte *et al.* (2015) expõem que o foco das organizações privadas, públicas e não governamentais está na dimensão social do conhecimento, a partir da troca de experiências, saberes e do compartilhamento do conhecimento por meio do desenvolvimento de seus trabalhos. Para Colares (2010) o conhecimento é um recurso mental que oferece a estrutura de sustentação dos processos cognitivos, e se origina nos processos de percepção e pensamento.

O conhecimento é decorrente da interpretação da informação e de sua utilização para gerar novas ideias, resolver problemas ou tomar decisões e existe quando uma informação é explicada e suficientemente compreendida. Conhecimento também é resultado de nossa aprendizagem, daquilo que experimentamos e podemos utilizar em diversas situações (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014).

Duarte, Silva e Costa (2007, p.100) afirmam que o conhecimento é a informação com valor agregado, pois é um “[...] elemento habilitador da decisão, é tudo que deve ser conhecido, antecipadamente, para iniciar o curso de uma ação”.

Davenport e Prusak (2003) consideram o conhecimento como uma combinação entre experiência, valores, informação contextual e insights, estruturando a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ressaltam que o conhecimento se origina na mente dos indivíduos e costuma está embutido não só em documentos ou repositórios, mas em rotinas, práticas e normas organizacionais.

Torna-se evidente que essas combinações possibilitam a consolidação do conhecimento tácito para explícito e vice e versa, satisfazendo a geração das ideias em um processo contínuo de produção, acesso, uso e compartilhamento.

Para Davenport (1998, p. 19) “o conhecimento [...] está próximo da ação”, constituindo-se também na “informação mais valiosa e, consequentemente, mais difícil de gerenciar. Hodiernamente as organizações estão dispostas a promover melhores condições para criar, organizar, processar, buscar informações no intuito de gerar e usar novos conhecimentos por meio do aprendizado contínuo de forma que possa colaborar com a tomada de decisão.

O uso do conhecimento destaca-se como subsídio às atividades humanas,

seja no campo da ciência, da tecnologia ou da gestão (BARBOSA, 2013). Nesse sentido, a gestão é muito mais do que simplesmente administrar, gerir, conduzir; mas também o ato ou efeito de fazer com que as pessoas compartilhem atividades, obrigações e competências que faça parte da vida das organizações às quais pertençam, sem impor algum tipo de ordem sobre o conhecimento (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014). De acordo com Barbosa (2008, p. 11)

> Administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto, [...] enfim das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua.

Conforme Barbosa (2008) a GC constitui-se em planejar o contexto e/ou o ambiente informacional (*ba*). Quanto ao "*ba*", ou a administração do contexto, Cianconi (2003, p. 92) reforça que gestão do conhecimento é

> [...] uma tentativa de facilitar e criar melhores condições para a comunicação entre indivíduos, além de estimular, categorizar e formalizar as atividades de compartilhamento de experiências, [...] de promover aprendizado permanente e continuado dos indivíduos nas organizações.

Mattera (2014) afirma que as circunstâncias nas quais se mobilizam os conhecimentos é que podem ser gerenciadas, pois para a sua geração e seu compartilhamento é necessário criar oportunidades, que ocorrem por meio das denominadas práticas de GC.

Batista (2004) define as práticas de GC como práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação dessas com o mundo exterior. No entanto, essas práticas propõem atender as necessidades da organização por meio da interação de indivíduos que colabora para a criação do conhecimento, estabelecendo uma cultura informacional.

Davenport (1998) salienta que o fomento de uma cultura informacional favorável deve envolver o apoio a ações de informação como o incentivo ao

compartilhamento e administração da informação além do controle de múltiplos conceitos e termos que caracterizam contextos organizacionais complexos.

Para Souza, Dias e Nassif (2011) a cultura e práticas organizacionais correspondem respectivamente, aos domínios contextual e operacional, em que a GI e GC são desempenhados. Porém, Mattera (2014, p. 208) ressalta que o desenvolvimento das práticas de GC

> Pode promover avanços no aprendizado organizacional, potencializar a inovação garantindo para a organização sua sustentabilidade no mercado e a manutenção de sua competitividade. Essas práticas estimulam e recriam fluxos de informação organizacional, pois mobilizam os profissionais e estabelecem novas relações e canais de compartilhamento.

De acordo Valentim (2010), os fluxos de informação nas organizações auxiliam na construção do conhecimento dos indivíduos. A autora explica ainda que esses fluxos existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas.

Sobretudo, considerando o conhecimento como um ativo intangível, sua gestão é possível quando efetivada num contexto ambiental onde ele circunda, permitindo sua socialização, internalização, externalização e combinação, segundo a espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

Entende-se que as diretrizes que norteiam a política integrada podem estabelecer orientações e articular tanto o conhecimento tácito quanto o explícito, expostos no modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) elaborado por Nonaka e Takeuchi (2008).

Nesse modelo, os autores expõem que o conhecimento está disposto nos quatro modos diferentes de conversão da espiral que se dá através da socialização – cujo conhecimento tácito é compartilhado e posteriormente convertido em explícito, por meio da externalização. Logo, inicia-se o processo de combinação – no qual este novo conhecimento é combinado ao que já existe, gerando novos conhecimentos para a organização. Enfim, esse novo conhecimento será internalizado e convertido em documentos, normas, manuais, cartilhas entre outros.

Todo o processo se reinicia, em uma interação que se dá por meio da

socialização do conhecimento tácito e explícito em um movimento contínuo, onde é perceptível que a criação do conhecimento acontece por intermédio da dimensão epistemológica e ontológica.

Nessa perspectiva, a interação entre o conhecimento tácito e explícito favorece o surgimento da inovação. Notadamente, a interação é tida por meio da socialização iniciada com a construção de um “campo” de interação, pela externalização – que se dá pelo “diálogo ou reflexão coletiva”, pela combinação desencadeada através da rede do conhecimento recentemente criado e do conhecimento existente de outras seções da organização, cristalizando-os dessa maneira em um novo produto, serviço ou sistema administrativo. Por fim, o “aprender fazendo” que desencadeia a internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

As práticas de GC foram analisadas à luz do modelo SECI em uma pesquisa de mestrado na UFBA realizada por Martire (2013) aplicada à Petrobras, sendo verificados os seguintes resultados:

Quadro 3 – Práticas de GC na Petrobras/ Modelo SECI

Etapas do modelo SECI	**Práticas de GC na Petrobras**
Socialização	Tutoria; *coaching*; *shadowing*e; mentoria
Externalização	Fóruns técnicos; desenvolvimento e treinamento; encontros técnicos; ensino à distância; jornada prospectiva; educação Intercultural com foco internacional
Internalização	Rodízio técnico, gerencial e o vivencial (estágio técnico)
Combinação	Benchmarking; encontros de lições aprendidas; fóruns de discussão; reuniões de revisão após a ação; catálogos de especialistas; comunidades de prática

Fonte: Adaptado de Martire (2013).

Conforme os resultados da pesquisa, essas práticas apresentadas na dissertação se aplicam principalmente no âmbito de ações, processos, projetos e são suportadas pela atuação de redes e comunidades virtuais ou presenciais, que potencializa a interação de um grande número de profissionais, dispersos em diferentes regiões dentro e fora do país (MARTIRE, 2013).

Subentende-se que a GC busca maneiras de potencializar as competências dos indivíduos e/ou grupos com foco no desempenho organizacional através do processo de aprendizagem e troca de conhecimento.

Para Ubeda e Santos (2008) o conceito de competência humana envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho através de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica um saber aprender constante.

No que se refere ao processo de aprendizagem organizacional destacamos o modelo ***Framework dos 4Is:*** **Intuição; Interpretação; Integração e Institucionalização** – apresentados por Crossan, Lane e White (1999), que ocorre no nível individual, grupal e organizacional. Os autores destacam que na **intuição** há a percepção de similaridades e diferenças, padrões e possibilidades (resulta de experiências e imagens retidas na memória). Como prática para a intuição, pode-se desenvolver um vocabulário para compartilhar os novos insights.

Quanto a **Interpretação** há a pontuação dos elementos conscientes do processo individual de aprendizagem e a explicação de ideia para si ou para os outros, através de palavras e ações. Apresenta como prática o mapa cognitivo.

Em se tratando da **Integração** é um processo de desenvolvimento de compreensão compartilhada e tomada de ações conjuntas que foca na capacidade de trabalhar em grupo e habilidade para solucionar conflitos. Expõem como uma das práticas: a criação de comunidades de prática (contar histórias – *storytelling).*

A **Institucionalização** é apresentada como um processo em que os resultados de aprendizagem são incorporados aos sistemas, à estrutura, às rotinas e aos procedimentos. Objetiva a aprendizagem organizacional – soma das aprendizagens dos indivíduos integradas nos sistemas, estruturas, estratégias, rotinas, práticas e infraestrutura. Possui como prática a definição de atividades, ações e mecanismos voltados para a criação do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68) a gestão do conhecimento é “um processo interativo de conhecimento organizacional, a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Nesse aspecto, Cianconi (2013) afirma que a GC agrega várias atividades na organização, com o objetivo de estimular a produção, o compartilhamento e uso do conhecimento. Dessa maneira, a GC possui uma visão abrangente, porém exige iniciativas integradas.

As práticas de GC contemplam ferramentas e metodologias de gestão organizacional focadas no conhecimento, que propiciam ambientes de aprendizado e compartilhamento, onde ocorrem conversões e a formação do conhecimento

(MATTERA, 2014). A autora reforça que é um desafio permanente visualizar as práticas de GC como estratégias de gestão, onde as organizações precisam se adaptar as mudanças, integrando medidas de criação e compartilhamento de conhecimento aos seus processos e projetos.

A GC tem sido analisada e caracterizada nas diversas correntes de pensamento, entre tantas, destaca-se a de Cianconi e com base em autores visitados, a autora apresenta as facetas propostas em sua tese de Doutorado, compostas em um quadro referencial da GC disposto a seguir.

Quadro 4 – Facetas e indicadores de GC

Facetas	Indicadores
1ª. Gestão da cultura organizacional	Incentivar a cultura de compartilhamento. Adotar iniciativas de inteligência competitiva. Promover boa receptividade a ideias. Adotar estrutura flexível. Promover a avaliação sistemática das políticas de GC. Valorizar o capital intelectual.
2ª. Gestão de talentos e dos relacionamentos internos	Buscar a satisfação das pessoas. Manter a cooperação criativa e relações agradáveis. Identificar os relacionamentos interpessoais. Adotar política de recursos humanos. Incentivar a política de permanência. Apoiar à aprendizagem continuada. Selecionar pessoas considerando a multidisciplinaridade dos perfis e a interdiscipliniaridade nas equipes. Estimular a rotatividade interna. Alocar recursos para o aprendizado organizacional com foco no desenvolvimento de competências.
3ª. Gestão de competências e aprendizagem organizacional	Adotar ações de aprendizagem através da educação corporativa. Incorporar funções de ensino a distância aos portais corporativos. Implantar tecnologia apropriada. Estimular a ampliação dos conhecimentos de forma democrática. Estimular a inovação. Usar ética e respeito às opiniões e às ideias para gerar confiança. Intensificar a interatividade e a troca entre os indivíduos.
4ª. Gestão de relacionamentos externos	Ouvir os clientes para formular estratégias. Estender a aprendizagem organizacional aos clientes. Estimular e manter redes de relacionamentos. Promover o acesso dos funcionários às histórias realizadas com os clientes. Registrar e recuperar as narrativas de casos de modo integrado à rede de relacionamentos internos.
5ª.Gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais	Analisar e acompanhar a busca por melhoria dos processos. Promover a documentação dos processos além dos modos tradicionais e incluir base de dados, sistemas especialistas, vídeos. Promover a documentação dos processos acompanhada de narrativas e melhores práticas. Capturar processos em tempo real, por meio de conferências por computador e fóruns de debate. Adotar bancos de melhores práticas, conferência de vídeo ou áudio, e-mail, embora este último não permita a interação em tempo real.
6ª.Gestão dos acervos e conteúdos informacionais	Considerar aspectos de usabilidade e navegabilidade dos portais corporativos. Criar categorias para classificar e organizar a informação pela indexação, estabelecer padrões, normas e vocabulário. Empregar tecnologias: GED, workflow, data mining e outras. Estabelecer critérios para todo o ciclo da informação. Construir bases de dados contendo melhores práticas, narrativas, guias e documentos diversos. Gerenciar a informação por meio de registro, acesso, seleção, guarda de informações registradas em mídias, garantir a disseminação, consultar fontes de informação, ofertar, elaborar e manter taxonomias, organizar e categorizar conteúdos e valorizar o uso da informação.

7ª.Gestão da tecnologia e dos sistemas de informação	Adotar TI para apoiar o livre fluxo de informações, tais como: portais corporativos, sistema de gestão integrada e ferramentas de trabalho colaborativo. Adotar infraestrutura adequada para armazenar, copiar e transmitir informações em qualquer tipo de mídia.
8ª. Mensuração de ativos intangíveis	Identificar indicadores de competência dos funcionários. Monitorar estrutura interna e externa. Criar mecanismos para motivar as pessoas a assimilarem a cultura de compartilhamento.

Fonte: Adaptado de Cianconi (2003).

A GC em suas várias dimensões que representam um emaranhado de focos e modelos, em alguns casos, provocam a miopia do significado da verdadeira proposta de GC.

Cianconi (2003) expõe que as diferentes facetas identificadas precisam ser integradas e consideradas em sua complexidade e individualidade. Porém, a autora destaca que para que haja eficácia na GC, devem existir transformações efetivas nas relações de trabalho.

Conforme Mattera (2014) um dos esforços da GC advém da criação de situações e circunstâncias em que acontece a mobilização do saber individual para o coletivo através dos grupos e equipes de trabalho para a organização, na forma de procedimentos, manuais e padrões de operacionalização. A autora considera que é possível fomentar condições, ambientes e cultura que promovam o compartilhamento do conhecimento gerado nas rotinas, processos e projetos das organizações, registrando e disseminando experiências, boas práticas e lições aprendidas. Mattera (2014, p. 204) afirma que a GC é um processo de gestão

> Que agrega metodologias e ferramentas, a fim de desenvolver ambientes de aprendizagem e compartilhamento de informações que promovam maior eficiência organizacional, tendo como resultante a ampliação da capacidade competitiva das organizações.

Quando se trata da ampliação da capacidade competitiva das organizações, pode-se destacar o termo capital intelectual que segundo Mattera (2014) é definido pelo conjunto de saberes existentes nas pessoas, na estrutura e nos clientes das organizações, o qual é criado a partir do intercâmbio entre os capitais humano, estrutural e do cliente ou capital de relacionamento.

O capital humano é descrito como a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes; capital estrutural é constituído pelos SI, laboratórios, inteligência competitiva e de mercado. Esses capitais configuram seu valor a partir da percepção de sua importância pelas partes interessadas no negócio

de uma organização, os *stakeholders* (MATTERA, 2014).

É necessário destacar a importância das ações de relacionamento para as organizações. Nascimento (2014) aponta que as ações de relacionamentos podem ser consideradas de importância estratégica, pois exigem planejamento que deve levar em conta os objetivos e missão da organização. Assim, a autora ressalta que o planejamento eficaz do relacionamento institucional depende de informações de múltiplas fontes internas e externas, que necessitam ser coletadas e organizadas voltadas para a tomada de decisão e no desenvolvimento de programas de relacionamento.

Mattera (2014) dispõe que o desenvolvimento de práticas de GC pode, além de promover o aprendizado organizacional, potencializar a inovação, propiciando avanços no conhecimento. Para Valentim (2013) a GC atua diretamente com o desenvolvimento de valores, crenças, ritos e normas que valorizem essas atividades.

O conhecimento destaca-se como ativo nas organizações, assim como os recursos humanos ou materiais, pois é um bem reutilizável e tem seu valor determinado pelo usuário que o qualifica conforme sua necessidade. No entanto, o saber é derivado de processos, da cultura organizacional, das pessoas e constitui-se como um ativo, um recurso intangível, cujo valor aumenta com o uso. (MATTERA, 2014).

Pode-e verificar, no entanto, práticas de GC quando há a identificação e análise dos ativos intangíveis, como por exemplo: marcas, credibilidade e valor em mercados internos e externos e pela imagem de uma organização. Logo, Mattera (2014) expõe que a gestão do conhecimento permite a identificação, retenção, padronização, disseminação, criação, desenvolvimento e aplicação de conhecimentos relevantes e críticos. Além disso, Valentim (2013, p. 69) compreende a importância da GC

> Como uma gestão integrada que busca mapear os fluxos informais, e desenvolver nas pessoas um comportamento voltado à apropriação de informação, o compartilhamento e a socialização do conhecimento, visando a troca e, portanto, a construção de novos conhecimentos em ambientes organizacionais.

É interessante destacar que a troca e construção de conhecimentos dependem da Inteligência Coletiva. Conforme Pierre Lévy (2007, p. 28) a IC “é uma

inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências".

A mensuração dos ativos intangíveis implica em monitorar a estrutura interna e externa o que remete à Inteligência Competitiva Organizacional (ICO) quando há necessidade de estudos de mercado quanto ao ambiente externo como também do clima organizacional quanto ao interno por exemplo. Conforme Valentim *et al.* (2003) a ICO é um processo que investiga o ambiente interno e externo da organização, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, visando o estabelecimento de estratégias de ação em curto, médio e longo prazo.

Para Valentim (2002) na ICO há complexidade ao instituir relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, conforme cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira segura e assertiva.

Canongia (1998) expõe que o intuito da ICO é agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, incentivando o processo de crescimento organizacional. Logo, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência que colaboram para a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico onde é fundamental o compartilhamento do conhecimento.

Lin (2007) define o compartilhamento do conhecimento como uma cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimentos, experiência e habilidades.

Conforme Mattera (2014) é possível promover condições, ambientes e cultura que demonstram o compartilhamento do conhecimento gerado nas rotinas, processos e projetos das organizações, registrando e disseminando experiências, boas práticas e lições aprendidas.

Com a intenção de definir a GC, várias interpretações podem ser admitidas, porém ainda não existe uma conclusão objetiva. Atribuir conceitos ao termo em pauta, não é simples, ainda mais que pode ser modificado de acordo com o cotidiano do indivíduo no ambiente em que interage e com o aglomerado de informações disponíveis meios e mídias por meio de SI e TIC. A modernidade traz consigo um potencial de mudanças que, uma vez concretizado, obriga as organizações a se tornarem, cada vez mais, um eficiente sistema coletivo para processar informações com a finalidade de criar significados, construir conhecimentos e tomar decisões (CHOO, 2006).

Para Beal (2011) em uma organização em que não existem processos eficazes de GI, dificilmente a GC trará resultados concretos. No entanto é notório que para a gestão de processos e melhores práticas organizacionais é indispensável a gestão dos acervos e conteúdos informacionais voltada para o uso de ferramentas de trabalho corporativo que propõe agregar valor aos processos, produtos e serviços. Já Robredo (2003, p. 12) diz que a “incorporação de novas informações recebidas ao acervo [...] é um ato (ou um processo) [...] natural, humano, que independe de tecnologia”. É preciso equilibrar prioridades e recursos e gerenciar mudanças no ambiente informacional. Para tanto, é indispensável à comunicação e integração das funções e dos diferentes processos relacionados a gestão de TI para a eficiência das ações (BEAL, 2011).

Beal (2011) afirma que entre as principais funções de TI destacam-se: monitorar, integrar, otimizar e reduzir custos. Além disso, as tendências da TI convergem com as TIC com consequências positivas para diversos aspectos, entre eles: a integração de dados e aplicações; a automação de processos; a capacidade de diagnóstico e de correção proativa de problemas; o trabalho cooperativo; a troca de informações de modo seguro entre as organizações e entre essas e os consumidores de seus produtos e serviços.

Somando-se os conceitos, Duarte (2003, p. 283) entende que a GC “consiste na integração de processos simultâneos, desde a criação até o uso pleno do conhecimento viabilizado pela cultura de aprendizado e de compartilhamento no ambiente das organizações”.

Em observância das recomendações da literatura, se faz necessário uma política de GC integrada à GD e GI que possa estabelecer diretrizes para o reconhecimento do valor e criação de condições que promovam o conhecimento para estratégias organizacionais.

2.4 Política integrada de GD, GI e GC

Atualmente, evidenciam-se diversas transformações no âmbito social, cultural e econômico a partir das quais a informação e o conhecimento passaram a desempenhar um papel estratégico que conduz à inovação organizacional e/ou institucional, tecnológica e política. Segundo Lastres e Albagli (1999, p. 8)

> Do ponto de vista econômico, verificam-se novas práticas de produção, comercialização e consumo de bens e serviços, cooperação e competição entre os agentes, assim como de circulação e de valorização do capital, a partir da maior intensidade no uso de informação e conhecimento nesses processos. Tais práticas apoiam-se, por sua vez, em novos saberes e competências, em novos aparatos e instrumentais tecnológicos, tanto como em novas formas de inovar e de organizar o processo produtivo, expressando-se assim uma nova economia ou um novo padrão técnico- econômico e ensejando também a necessidade de novas abordagens na própria teoria econômica e do valor. O desenvolvimento, a difusão e a convergência das tecnologias da informação e comunicação são vistos como centrais na conformação dessa nova dinâmica técnico-econômica.

Antes de se pensar no uso da informação e conhecimento por meio das TIC é essencial o tratamento prévio e planejamento que exige a elaboração de métodos e normas preestabelecidas.

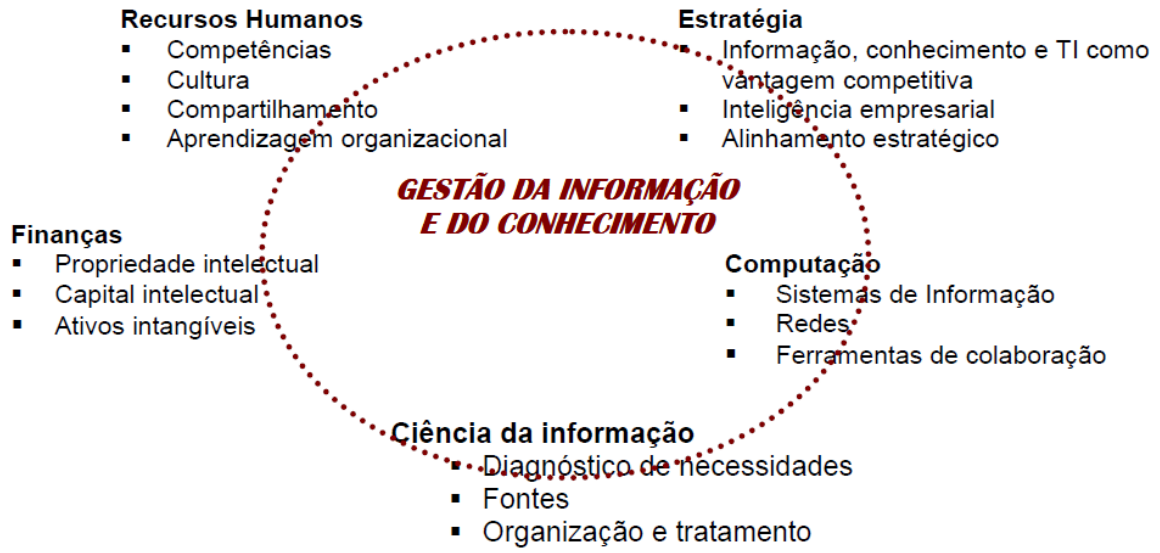
Para isso, é fundamental basear-se em diretrizes que norteiam a elaboração desses métodos e normas para uma política integrada de GD, GI e GC, com o intuito de atender de forma ética as necessidades de informação em um processo dinâmico que envolve o Sebrae na Paraíba, destaca-se a política de informação que é subsídio para as demais.

A política de informação envolve do acesso ao uso da informação, e é composta por um conjunto de princípios, leis, diretrizes, regras e outros elementos que norteiam a supervisão e gestão do ciclo vital da informação (JARDIM; SILVA; NHARRELUGA, 2009).

As diretrizes para uma política integrada de GD, GI e GC propõe colaborar com a apropriação e com o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito. Dessa forma, Valentim (2007) ressalta que a GI e GC são complementares, pois atuam diretamente com os fluxos formais e informais.

Barbosa (2008) apresenta a informação e o conhecimento como fenômenos indissociáveis e complementares da vida organizacional. Nesse sentido, o autor expõe a integração da GI e GC conforme exposto na Figura 4:

Figura 4 – Integração GI e GC



Fonte: Barbosa (2008, p. 19).

Essa integração baseia-se em conceitos e funções da Administração – onde se destacam as áreas de Recursos Humanos, Estratégia Empresarial e Finanças; e da Ciência da Computação – com o predomínio dos Sistemas, Redes e ferramentas de colaboração; além da Ciência da Informação com o diagnóstico das necessidades, fontes, organização e tratamento da informação. Assim, essas áreas podem contribuir com as práticas integradas de GI e GC.

Conforme Tarapanoff (2006), a GI objetiva identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais. Para melhor compreensão, é interessante destacar as definições e objetos de estudos de GD, GI e GC apresentadas por Santos (2013) por meio das propostas de Owen (1999) e Mariz (2004) no Quadro 5:

Quadro 5 – Gestão de documento x informação x conhecimento

	Gestão de Documentos	**Gestão da Informação**	**Gestão do Conhecimento**
Foco	Fundo arquivístico, acervo orgânico.	Informação em geral.	Pessoas.
Objetivo	▪ Assegurar a autenticidade dos documentos	▪ Dar suporte aos processos internos;	▪ Facilitar as relações; ▪ Assegurar o desenvolvimento e

	orgânicos; ▪ Comprovar fidelidade dos processos; ▪ Eficiência e eficácia administrativa.	▪ Assegurar a qualidade das operações; ▪ Eficiência e eficácia administrativa.	inovação contínuos; ▪ Eficiência e eficácia administrativa.
Objeto de estudo	Documentos ou informações orgânicas	Informação como objeto.	Conhecimento como conceito.
Instrumentos (exemplos)	▪ Plano de classificação ▪ Tabela de temporalidade ▪ Manual etc.	▪ Taxonomias; ▪ Tesauros; ▪ Índices etc.	▪ Mapa de conhecimento; ▪ Banco de competências; ▪ Intranet etc.
Característica do objeto	Documento e informação arquivística são explícitos e factuais.	Informação é explícita e factual.	▪ Conhecimento é tácito, mas também explícito.
Áreas de concentração e interesses (exemplos)	▪ Proveniência de documentos (fundos); ▪ Informação registrada; ▪ Produção, gerenciamento, uso, conservação e destinação de documentos; ▪ Avaliação; ▪ Diplomática documental.	▪ Comunicação humana; ▪ Efetividade, eficácia e relevância; ▪ Informação: uso; necessidades; ▪ Tecnologia da informação.	▪ Mapeamento e registro do conhecimento; ▪ Compartilhamento e transferência; ▪ Uso e reuso; ▪ Gerenciamento de competências.

Fonte: Adaptado de Santos (2013), Owen (1999) e Mariz (2004).

Para Santos (2013) a GI visa a informação como objeto, registrado em um suporte – documento que é explicito e factual. A GC abrange um conceito tácito e tem seu foco voltado para o conhecimento das pessoas e o objetivo de facilitar as relações internas e externas, além de assegurar o desenvolvimento e a inovação na

organização. A GD contempla o tratamento e disponibilidade dos documentos e da informação orgânica – produzidos em decorrência da realização das atividades da organização e armazenados no arquivo. Além disso, Santos (2013, p. 197) afirma que essa abordagem está contemplada pela GI quando

> Abrange a informação bibliográfica (coleções adquiridas) e outros tipos de informações coletadas, por exemplo, na internet ou recebidas a partir de *clippings* de jornais. A gestão da informação por sua vez, quando busca identificar, processar e compartilhar o conhecimento tácito das pessoas que têm interação com os processos e objetivos da instituição, insere-se nos limites da gestão do conhecimento.

O autor destaca a implantação de políticas de GD, GI e GC e afirma que a teoria não tem um reflexo equivalente em sua práxis. A prática de GD limita-se às informações arquivísticas, muitas vezes ignorando suas relações com outros tipos de acervos, por exemplo, o bibliográfico. A relação dessas práticas é exposta pelo autor, através de um modelo de inter-relação.

Não há, portanto, uma união de todos os objetos de atuação de cada uma dessas áreas, mas pontos de interseção. Porém acredita-se que com o tempo, a prática se aproximará cada vez mais da teoria. Santos (2013) conclui que práticas de GD e GI não garantem a aplicação da GC, porém a GC não se faz sem práticas descritas anteriormente.

Para Costa (2012) uma organização que possui políticas bem definidas utilizará seu tempo inteligentemente, tendo parâmetros que serão à base de sustentação do planejamento estratégico. Ressalta ainda que políticas são guias de raciocínio planejadas o que facilitam a tomada de decisão e proporcionam um padrão para problemas recorrentes. O autor destaca que o propósito de uma política é guiar a ação para objetivos pretendidos, mas não é um objetivo em si mesmo. Mostra que há uma conexão entre política que possui um caráter microeconômico e diretriz que é um conjunto de orientações macroeconômicas da organização.

Especificamente, quanto à classificação, determinam-se as Políticas Gerais expostas por Costa (2012) que são fundamentadas na filosofia da organização e se relacionam com aspectos globais, onde as demais políticas devem conformar-se a elas, isso se dá quando tratamos da política integrada de GD, GI e GC, justificando que essa relação influência a gestão de processos, pessoas e tecnologias referentes à organização. Nesse aspecto, Bio (2008) identifica os principais benefícios

proporcionados pelas políticas nas organizações:

a) decisões mais econômicas: evitam-se desperdícios com novos estudos e análises contínuas e constantes para decidir sobre questões similares;
b) comunicações de orientações: é uma forma de comunicar parâmetros para decisões em toda a organização;
c) proteção contra as pressões das emergências: podem impedir a tomada de decisões mal formuladas por conta de situações emergentes que exigem respostas rápidas;
d) decisões mais rápidas: estimulam e facilitam a delegação de autoridade, proporcionando maior agilidade na tomada de decisões simples;
e) uniformidade e coerência: um dos problemas, especialmente em grandes organizações, é coordenar o comportamento de todas suas unidades de trabalho, desta forma, as políticas fazem com que casos análogos sejam tratados de forma semelhante, evitando incoerências nas decisões;
f) evitar áreas de atrito: diminui desacordos entre unidades de trabalho que devem sempre seguir uma política maior da organização.

As políticas nas organizações podem beneficiar o modo de produção informacional que se estende à disseminação, acesso e uso. Assim sendo, González de Gómez (2002, p. 34) diz que “um modo de produção informacional dominante em uma formação social, devem ser definidos os sujeitos, instituições, regras e autoridades informacionais, os meios e os recursos preferenciais de informação, os padrões de excelência entre outros”.

Nonaka e Takeuchi (1995) apontam que a documentação colabora com a internalização de experiências, aumentando o conhecimento tácito dos indivíduos, como também os documentos e manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas.

Nesse aspecto, desafios diversos e complexos vêm se impondo aos profissionais dessa área do conhecimento, principalmente, pelo o uso intenso das TIC que determinaram implicações na geração, processamento, armazenamento, uso e acesso às informações arquivísticas. Com isso, a informação arquivística assegura a cultura da busca do conhecimento que advêm das atividades

desenvolvidas por uma organização ou por um grupo de pessoas (SANT'ANNA, 2015).

Bueno e Valentim (2010, p. 252) expõem que a crescente aplicação da TIC nos ambientes empresariais também se constitui em um fator complicador para o gerenciamento de documentos em meio eletrônico/digital, porquanto tem levado as administrações a perderem importantes informações/documentos devido à falta de uma cultura informacional voltada para a gestão de documentos integrada, que vise à sua produção, armazenamento, acesso, uso e destinação correta abrangendo assim todo o ciclo de vida do documento.

A relação entre as políticas de GD, GI e GC nas organizações pode ser concretizada de acordo com os ambientes interno e externo que quando integrados aos SI e as TIC – tendem a constituir um fluxo de informação dentro de normas e padrões pré-estabelecidos de forma ética e eficiente.

Quanto à GI, Conforme Oliveira e Bertucci (2003, p. 8) "[...] o gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões, através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários".

De acordo com Cianconi (2013), embora os focos principais da GC sejam as pessoas e as práticas de compartilhamento de informações e produção de conhecimento, são importantes as relações com a GI e GD. Afirma que, parte do conhecimento permanece tácito e só pode ser transmitido e produzido por meio de observação, da vivência, há conhecimentos que uma vez gerados, são explicitados e registrados.

Lima, Santos e Llarena (2014) asseguram que, independente da forma ou suporte que é representada, a informação pode ser compreendida na perspectiva da materialização do conhecimento.

Para Marteleto (2002) a informação é artefato material e simbólico de produção de sentidos, fenômeno da ordem do conhecimento e da cultura. Gera memória, tem permanência e registro, necessita de meio, organização, pedagogia e política.

O intuito de uma política integrada de GI e GC ao englobar a documentação é agilizar os processos administrativos por meio da produção e recuperação da informação para o fácil acesso e apreensão das informações históricas, administrativas e jurídicas contidas em documentos arquivísticos que geram

conhecimento especialmente para tomada de decisão.

Compreende-se que é fundamental estimular o aprendizado no ambiente organizacional como um dos principais ativos, além de priorizar uma política integrada de GD, GI e GC – onde a documentação, informação e conhecimento estão ligados intrinsecamente e buscam melhorar a mobilidade corporativa que de acordo com Barbosa (2013, p. 94) “reúne aspectos relacionados à tecnologia da informação, redes sociais, gestão organizacional e compartilhamento da informação e do conhecimento”.

Considerando a fundamentação teórica ora apresentada, foram escolhidos como parâmetros para exploração científica os modelos teóricos de Santos (2013) no que se refere à GD; quanto GI de acordo com a ótica de Choo (2003); e a GC conforme Cianconi (2003) no ambiente do Sebrae/PB.

Dando sequência ao estudo, após os elementos introdutórios, fundamentos teóricos e ambiente pesquisado serem expostos, apresenta-se os procedimentos metodológicos que permitiram o alcance dos objetivos propostos.

3 AMBIENTE DE PESQUISA: SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA PARAÍBA (SEBRAE/PB)

Apresenta-se nessa seção, uma síntese da história do Sebrae/PB, desde sua instituição, onde o foco era a indústria, aos dias de hoje com o apoio, treinamento e orientação aos micro e pequenos empreendedores no estado da Paraíba.

A princípio, em 1965, foi implantado na Escola Politécnica, em Campina Grande/PB, o projeto UNIPLAS (Missão RITA), de acordo com o Memorando[2] de 31 de dezembro do mesmo ano, com o apoio de cientistas locais e técnicos americanos. Conforme descrito na Ofício Circular[3] de 27 de julho de 1966, o objetivo do projeto é ressaltar a importância da nova indústria para a economia regional.

A partir disso, originou-se o Núcleo de Assistência Industrial (NAI) da Paraíba, legalizado no início da década de 1970, com o objetivo de prestar assistência à pequena e média indústria da Paraíba (ROCHA NETO, 2010). Devido ao sucesso do programa em nível regional, foi idealizada uma ação do Governo Federal no sentido de centralizar e difundir nacionalmente as atividades de apoio às micro, pequenas e médias empresas, dessa ação instituiu-se, em 1972 o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE) visando à integração dos demais Estados da Federação, vinculados ao Governo Federal.

Logo, o NAI passou a integrar o conjunto de agentes executores do sistema CEBRAE. A partir de então, houve o aumento e intensificação das suas atividades no Estado oferecendo assistência técnico-gerencial, treinamento empresarial e elaboração de projetos e pesquisas setoriais, reunindo uma experiência relevante que, em função da dinâmica estabelecida, atingiu vários setores econômicos, passando a denominar-se Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa da Paraíba (CEAG/PB).

Em 1990, o CEAG se transformou em um serviço social autônomo, denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba – Sebrae/PB, tendo como Sede a cidade de João Pessoa. Formalmente, trata-se de uma instituição civil sem fins lucrativos, de direito privado, criada pela Lei número

[2] Informações coletadas em documento oficial no Arquivo da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), antiga Escola Politécnica de Campina Grande.

[3]Informações coletadas em documento oficial no Arquivo da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), antiga Escola Politécnica de Campina Grande.

8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto número 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente, alterada, pela Lei número 8.154, de 28 de dezembro de 1990 (PORTAL SEBRAE PARAÍBA, 2016).

Ainda de acordo com o Portal (2016), a organização possui como missão “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia do Estado da Paraíba”. Além disso, busca a excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável, através dos valores: Compromisso com o resultado; Conhecimento; Inovação; Sustentabilidade; Transparência e Valorização humana. Para tanto, o Sebrae tem como objetivo

> Apoiar e fomentar a criação, expansão e modernização de microempresas, facilitando o acesso a conhecimento, crédito, tecnologia e capacitação [...]. Além de oferecer soluções educacionais para o empreendedor, também busca estimular o espírito de empreendedorismo, promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, fortalecendo a economia e o desenvolvimento do Estado (PORTAL SEBRAE PARAÍBA, 2016).

A visão do Sebrae é ser uma instituição de excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável. Seus valores estão no compromisso com o resultado, com o conhecimento, inovação, sustentabilidade, transparência e valorização humana (PORTAL SEBRAE PARAÍBA, 2016).

A organização propõe o apoio ao desenvolvimento dos pequenos negócios, estimulando novos mercados e também a criação de empregos. Portanto, nota-se que a presença e atuação das Micro e Pequenas Empresas (MPE) é bastante significativa na atual situação econômica do país, nos mais diversos setores.

Conforme exposto no Portal Sebrae Paraíba, a organização é atuante na capacitação e promoção do desenvolvimento criado para dar apoio aos pequenos negócios do país, desde então

> Trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte [...]. Atua em todo o território nacional, além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 unidades da Federação. (PORTAL SEBRAE PARAÍBA, 2016)

Atualmente, no Estado da Paraíba, atua sob a administração da sede l que se localiza em João Pessoa no Bairro dos Estados, sob coordenação geral do Sebrae/NA em Brasília.

O organograma da organização está disposto no Sistema de Informação interno denominado “Conexão Sebrae”. Esse organograma dispõe de uma estrutura sistematizada de Setores, Unidades Estaduais da Gestão e Agências Regionais. Inicia-se pelo Conselho Deliberativo, que possui um Presidente e Assessores; pela Direção Executiva que tem como membros: o Superintendente, o Diretor de Administração e Finanças e o Diretor técnico, além da Ouvidoria.

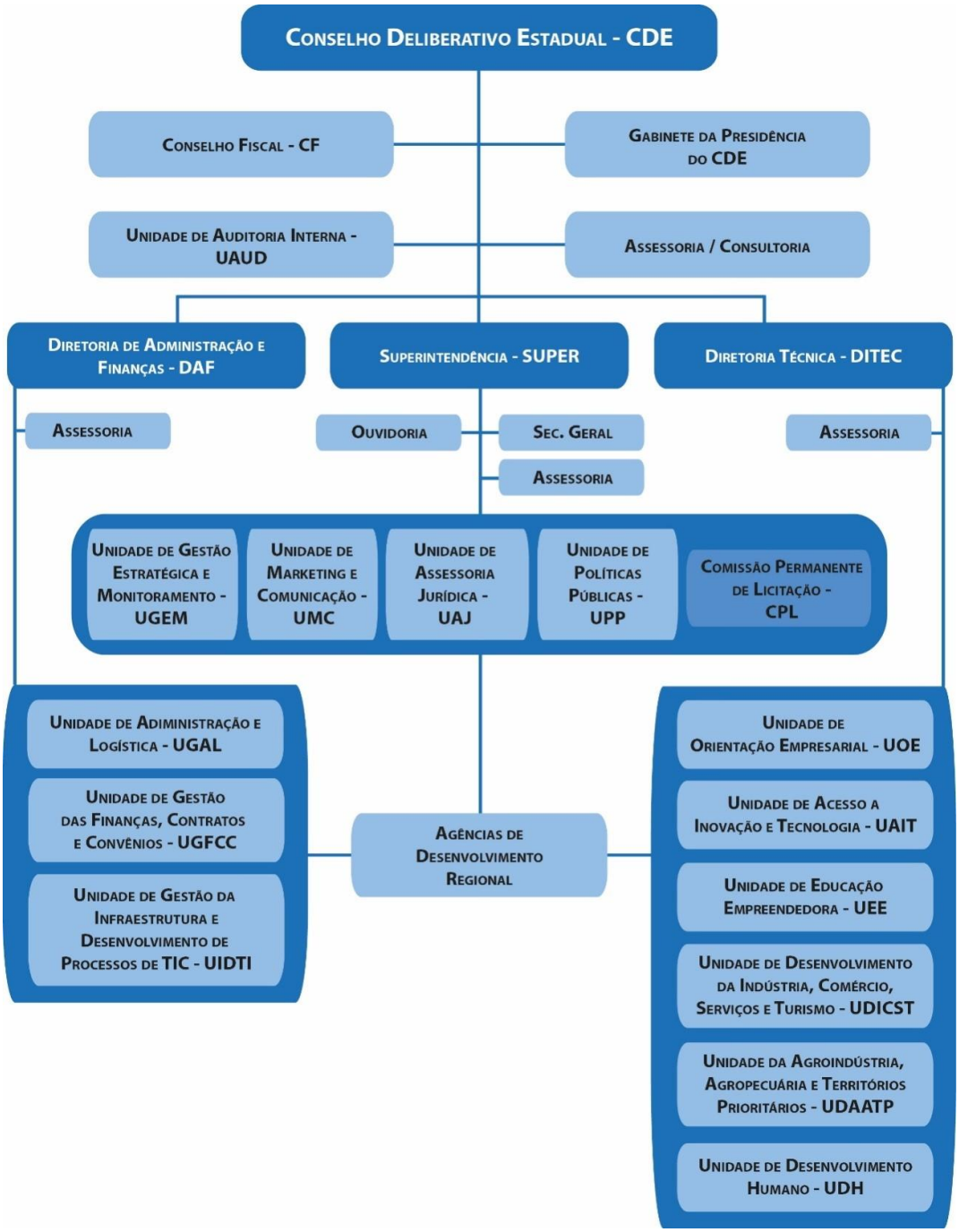
Na Sede em João Pessoa, localiza-se o Conselho Deliberativo Estadual (CDE) que é “o órgão máximo do Sebrae na Paraíba, responsável por traçar as políticas e estratégias gerais de atuação, instituindo normas e orientando o trabalho de todo o conjunto” (PORTAL SEBRAE PARAÍBA, 2016). Nesse, destaca-se como amostra a Unidade de Auditoria (UAUD).

A Diretoria Executiva é composta pelo Superintendente, pelo Diretor de Administração e Finanças e Diretor Técnico, além da Comissão Permanente de Licitação, Assessores, Secretaria e ouvidoria.

Por conseguinte, apresentam-se: Unidade de Gestão Estratégica e de Monitoramento (UGEM); Unidade de Marketing, Comunicação (UMC); Unidade de Assessoria Jurídica (UAJ); Unidade de Políticas Públicas (UPP); Unidade de Administração e Logística (UGAL); Unidade de Gestão das Finanças, Contratos e Convênios (UGFCC); Unidade de Gestão da Infraestrutura e Desenvolvimento de Processos de Tecnologia da Informação e Comunicação (UIDTI) que estão à frente da administração, finanças e segurança dos processos corporativos.

As unidades seguintes são: Unidade de Orientação Empresarial (UOE); Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia (UAIT); Unidade de Educação Empresarial (UEE); Unidade de Desenvolvimento da Indústria, Comércio, Serviços e Turismo (UDAATP) e Unidade de Desenvolvimento Humano (UDH) que são responsáveis pelos processos de apoio aos negócios administrativos, educacionais e de gestão de pessoas. A representação completa da estrutura do Sebrae/PB está exposta no organograma a seguir:

Figura 5 – Organograma do Sebrae/PB



Fonte: SEBRAE/PB, 2015

Percebe-se, na estrutura do Sebrae/PB características da organização baseada no conhecimento, o que favorece a proposta do estudo em evidência. Conforme Angeloni (2002) as organizações do conhecimento são voltadas para a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento, por meio de um processo catalisador cíclico, baseado em três dimensões: infra-estrutura

organizacional, pessoas e tecnologia sendo estas compostas por variáveis como estilo gerencial, visão holística, aprendizagem, criatividade, redes, entre outras.

No âmbito da estrutura do Sebrae/PB, destacamos a Unidade de Marketing, Comunicação que atualmente é responsável pela GC.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos consistiram na análise, compreensão e aplicação de técnicas que nortearam a pesquisa. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 14) a metodologia, em um nível aplicado, “examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”.

O desenvolvimento da pesquisa foi autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), inserido no apêndice B.

4.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso que investigou um fenômeno contemporâneo em profundidade e em contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão evidentes (YIN, 2010). Definiu-se de caráter exploratório-descritivo, conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 51) a pesquisa exploratória

> [...] tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

Quanto ao nível de pesquisa descritiva, os autores afirmam que envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados e visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Logo, compreende-se que as pesquisas descritivas associadas às pesquisas exploratórias, são praticadas habitualmente pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Em suma, as pesquisas descritivas aproximam-se das exploratórias, quando proporcionam uma nova visão do problema.

Esta pesquisa caracterizou-se como qualitativa e quantitativa. Para Marconi e Lakatos (2011, p. 269) o método qualitativo “preocupa-se em analisar e interpretar

aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências, comportamentos etc.”. Já no método quantitativo, as autoras afirmam que os pesquisadores se favorecem em de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos não são estruturados.

As abordagens apresentadas constituíram-se como elementos básicos para orientar a implantação de políticas de GD, GI e GC – que buscaram atender as expectativas voltadas para a informação e conhecimento estratégicos da organização.

Os métodos qualitativo e quantitativo contribuíram com uma investigação exploratória, percepções, expectativas e implicações advindas de uma análise documental, onde foram escolhidos os seguintes documentos da gestão estratégica da organização: Relatório de Gestão do Sebrae/PB (2015); Manual de Gestão de Documentos do Sebrae/NA (2015a); Política e diretrizes de Gestão do Conhecimento do Sebrae/NA (2015b).

Elaborou-se um questionário em formulário eletrônico. Antes da aplicação foi realizado um pré-teste com três analistas que não participaram da pesquisa final, com o intuito de melhorar as questões e chegar a um resultado satisfatório. Após adequações, o questionário foi enviado por e-mail para os treze gerentes das Unidades e aos cinco gerentes das Agências Regionais de Sousa, Patos, Campina Grande, Guarabira e João Pessoa, cuja realidade parcial referente à documentação, informação e conhecimento foi exposta.

4.2 Universo e amostra da pesquisa

Como campo de pesquisa, optou-se por trabalhar no Sebrae/PB, em nível estadual, com adoção de amostragem do tipo intencional que de acordo com Gil (1999), consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população. O universo é composto por 175 (cento e setenta e cinco) colaboradores do quadro efetivo, entre esses, foram selecionados 18 (dezoito) pessoas responsáveis pelo poder decisório da organização e que possuem competência em gestão, a saber: 5 (cinco) gerentes das Agências Regionais (Sousa, Patos, Campina Grande,

Guarabira e João Pessoa) e 13 (treze) gerentes de Unidades, dispostas na seção 3.

4.3 Coleta e análise de dados

Para a análise de dados e construção da coerência e coesão metodológica da pesquisa utilizou-se os métodos qualitativo e quantitativo, com suas respectivas técnicas. Os dados foram obtidos com a aplicação de um questionário com questões fechadas e abertas. Para cada questão fechada, foi apresentada uma afirmativa elaborada em consonância com as categorias constando duas opções: concordo ou discordo. Em relação a questão aberta, foi solicitado que o respondente comentasse/justificasse a opção apontada (APÊNDICE A).

O método de análise de conteúdo foi empregado para organizar e analisar os dados, o que contribuiu para compreensão e explicação de determinadas questões.

Para Bardin (2011) a análise de conteúdo é considerada como um conjunto de técnicas para analisar as comunicações por meio de procedimentos sistemáticos e descrever os conteúdos das mensagens mediante indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às mensagens. A análise de conteúdo leva em consideração as significações dos conteúdos das palavras ou frases que permitam identificar aquilo que está por trás em busca de outras realidades. A mesma autora recomenda três fases para realização da análise de conteúdo: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Nesta pesquisa, a fase de pré-análise aconteceu com a formulação de categorias, subcategorias e indicadores partindo dos objetivos da pesquisa, visando a construção do instrumento de pesquisa que possibilitasse a coleta dos dados necessários.

A segunda fase do processo de coleta, organização e análise dos dados, aconteceu com a exploração do material coletado com foco nas categorias, subcategorias e indicadores definidos na etapa anterior, que propiciou a submissão deste corpus de categorias aos sujeitos envolvidos no objeto de estudo, visando a construção do segundo corpus agregando os valores externalizados por meio de questionário.

A terceira fase correspondeu ao tratamento, inferência e a interpretação dos resultados para a construção de um novo corpus que pudesse representar os conteúdos expostos pelos sujeitos na tentativa de expor os conhecimentos

observados no cotidiano do ambiente pesquisado. Ao analisar os resultados, procurou-se validá-los com a comunidade científica da área por meio dos autores adotados como parâmetros e dos documentos analisados. Dessa forma, foi possível fazer inferências e interpretações que permitiram a compreensão dos fenômenos do estudo.

Pelo método da análise de conteúdo foi possível captar o gap/lacuna entre os construtos teóricos e as *práxis* de GD, GI e GC existentes no ambiente estudado, que permitissem propor soluções em busca de concretização do objetivo em prol da intenção da organização, declarada por meio desta pesquisadora.

Portanto, definiu-se como critérios de seleção as subcategorias e indicadores para a categoria de GD sob a perspectiva de Santos (2013); para a categoria de GI de acordo com a ótica de Choo (2003); e de GC conforme Cianconi (2003). Pretendeu-se com isso, contextualizar os instrumentos de verificação das práticas junto aos documentos existentes na organização. Dessa forma, de acordo com o objeto de estudo, foram definidas as categorias, subcategorias e seus indicadores apresentados a seguir.

Quadro 6 – GD, GI e GC: subcategorias e indicadores

CATEGORIA	
Gestão de Documentos – Santos (2013)	
Subcategorias	**Indicadores**
Criação/produção documental	Padrão e monitoramento
Avaliação do documento	Estudos e práticas a partir de critérios preestabelecidos
Aquisição do documento	Fases de arquivamento de documentos (corrente, intermediário e permanente)
	Estabelecimento de regras
Conservação/preservação do documento	Manutenção da integridade física e/ou lógica com apoio da tecnologia
Classificação do documento	Criação e utilização de planos de classificação
Descrição do documento	Ação que perpassa todo o ciclo de vida do documento
Difusão/acesso do documento	Promover a utilização com conhecimento das práticas e terminologias arquivísticas
Gestão da Informação – Choo (2003)	
Identificação das necessidades de informação	Estratégia de administração da informação (identificar grupos de usuários)
Aquisição de informação	Administrar a variedade de informação. Uso da tecnologia da informação

Organização e armazenamento da informação	Sistema de classificação. Memória organizacional
Desenvolvimento de produtos e serviços informacionais;	Ambiente favorável para criar produtos e serviços
Distribuição da informação	Canais de transferência de informações. Fluxo de informação
Uso da informação	Métodos e processos que facilitem a flexibilidade da informação
Gestão do Conhecimento – Cianconi (2003)	
Gestão da cultura organizacional	Cultura do compartilhamento e monitoramento
Gestão de talentos e dos relacionamentos internos	Identificar relacionamentos. Apoio à aprendizagem continuada e desenvolvimento profissional
Gestão de competências e aprendizagem organizacional	Adoção de metodologia para o mapeamento do conhecimento tácito e explícito existente na organização
Gestão de relacionamentos externos	Aprendizagem organizacional estendida a clientes e parceiros
Gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais	Banco de melhores práticas. Utilização de ferramentas de trabalho colaborativo
Gestão dos acervos e conteúdos informacionais	Organização e categorização de conteúdos e valorizar o uso da informação.
Gestão da tecnologia e dos sistemas de informação	Adotar TI para apoiar o livre fluxo de informações (portais corporativos, sistema de gestão integrada e ferramentas de trabalho colaborativo).
Mensuração de ativos intangíveis	Identificar indicadores de competência dos funcionários. Monitorar estrutura interna e externa. Criar mecanismos para motivar as pessoas a assimilarem a cultura de compartilhamento.

Fonte: Elaborado a partir de Santos (2013), Choo (2003), Cianconi (2003).

No Quadro 6 refletem-se os aspectos documentais, informacionais e humanos envolvidos nas atividades, nos níveis semântico, pragmático e social das organizações. Para Cianconi (2013, p. 123), a abordagem da Ciência da Informação para as três categorias, deve considerar

> A identificação de necessidades informacionais, os recursos e tecnologias para a organização, a recuperação, o uso e o compartilhamento de informações e documentos, sem deixar de promover a interação entre os indivíduos em ambientes propícios à geração de novos conhecimentos, pois uma visão integrada dos processos informacionais vê a informação como um insumo que alimenta a produção de conhecimento e de documentos.

Observa-se a existência de similaridades e a ligação direta entre as subcategorias, que vão desde a questão da identificação das necessidades à cultura organizacional, podem colaborar com a rotina e gestão das melhores práticas voltadas para todo o processo informacional e do conhecimento que se dá por meio do envolvimento de pessoas, processos e TIC.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram obtidos por meio da análise realizada na literatura científica e em pesquisa documental da organização concernentes ao tema. Além disso, procedeu-se a análise das respostas obtidas pelo questionário que contém afirmativas referentes às categorias, subcategorias e indicadores de GD, GI e GC respectivamente, sob a ótica de Santos (2013), Cianconi (2003) e Choo (2003), conforme exposto a seguir. As respostas obtidas por meio do questionário encontram-se no Apêndice C.

5.1 Gestão de Documentos

Independente do formato que se apresente o documento, analógico e/ou digital é imprescindível seguir diretrizes e normas que facilitem as práticas arquivísticas que são essenciais para a eficiência dos serviços administrativos, jurídicos e perpassa a história da organização através da preservação da memória.

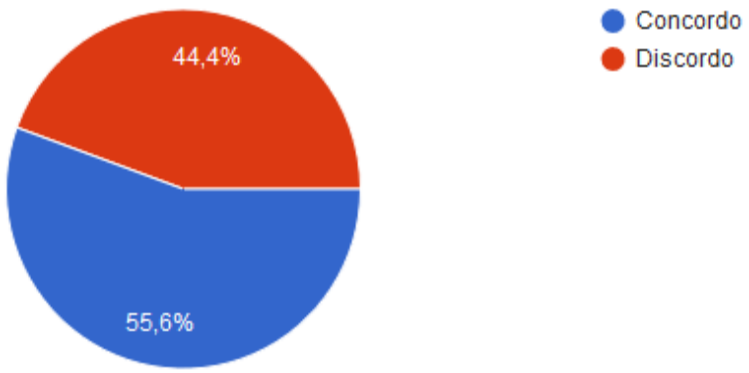
Para a categoria “Gestão de Documentos” foram adotados os parâmetros de Santos (2013) com subcategorias e indicadores específicos, apresentados a seguir, no que se trata da documentação produzida e/ou recebida pela organização, o que subsidiou as afirmativas elaboradas para o questionário aplicado aos colaboradores do Sebrae/PB.

5.1.1 Criação/produção documental

A subcategoria a “Criação/produção” apresentada por Santos (2013) possui como indicadores o padrão e monitoramento e contempla procedimentos relacionados à manutenção de documentos de arquivo, abrangendo definições, normas, conteúdos, modelos, formato, trâmite.

Em relação à afirmativa “**na produção do documento administrativo costuma-se adotar um padrão e realizar o monitoramento dos processos**”, 55,6% dos sujeitos concordaram e 44,4% discordaram conforme exposto na Figura 6.

Figura 6 – Criação/produção documental



Fonte: Elaboração própria (2017).

Percebe-se um equilíbrio quantitativo, porém na análise qualitativa dos dados, existiram conflitos quando alguns sujeitos não justificaram ao concordar ou discordar da afirmativa. Alguns relataram sobre o padrão, mas não mencionaram sobre o monitoramento.

É interessante destacar que, quando concordaram, alguns sujeitos apresentaram a existência de padrão em documentos específicos. Dessa forma, o sujeito 2 expôs "*Concordo em parte, no caso de Termos de Referências há um padrão, entretanto, para pareceres e justificativas não há. Quanto ao monitoramento, desconheço*". Logo, o sujeito 5 apontou que "*Para a produção de alguns documentos administrativos existem normas (Instrução Normativa) que disciplinam os mesmos. Exemplo: Convênio*". O sujeito 7 apesar de concordar ressaltou "*Temos que adotar um padrão de identidade e monitorar todo o processo".*

Entre os que discordaram, o sujeito 1 afirmou "*Adotar padrão sim, monitoramento não*". O sujeito 6 foi taxativo quando ressaltou "*Não existe padrão".* O sujeito 15 concordou em parte, quanto apresenta que existe padronização de documentos específicos na seguinte justificativa "*O padrão existente é para os documentos fiscais e do setor pessoal*".

O padrão é indispensável para a qualidade da produção, acesso e uso documental. No que se refere à produção, tramitação e uso corrente dos documentos, Roncaglio, Svança e Bojanoski (2004) confirmam que a organização dos arquivos, inicia-se com a produção dos documentos, assim como a responsabilidade pela organização das informações.

Já Santos (2013) destaca o papel do arquivista e/ou bibliotecário como conselheiro e consultor para o produtor do documento por meio da elaboração de manuais de produção de documentos. Contudo, além dos profissionais destacados pelo autor, verifica-se que é indispensável reconhecer a responsabilidade dos demais profissionais da organização que participam diretamente do processo de produção e tramitação documentos e necessitam apreender conhecimentos que corroboram com a comunicação e eficiência das práticas arquivísticas.

Nesse contexto, Sá (2014) expõe que, para definir controle e facilitar a comunicação é preciso elaborar um instrumento normativo interno. Os dados apresentam uma tendência pelo entendimento que no Sebrae existe padrões em documentos específicos embora com ausência de monitoramento na produção.

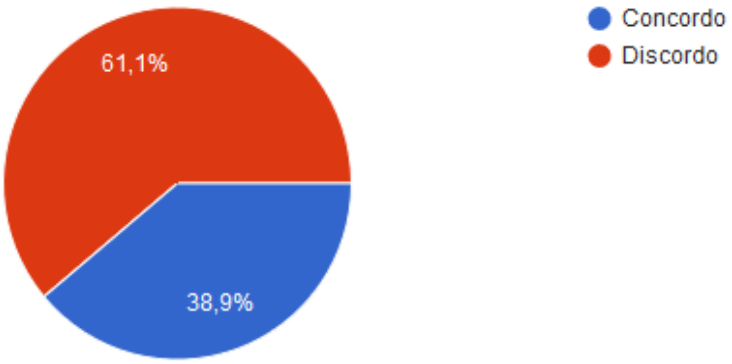
Essas constatações contribuem para que a organização apreenda sobre a importância do documento desde a sua produção e conheça os profissionais que são os principais responsáveis pela gestão e disseminação das práticas arquivísticas.

5.1.2 Avaliação do documento

A Avaliação se dá a partir de estudos e práticas com critérios preestabelecidos. Nesse momento, é importante que haja a definição de prazos de guarda, destinação, eliminação e/ou a preservação permanente (SANTOS, 2013).

Quanto a afirmativa “**No processo de avaliação do documento, estudos e práticas são realizadas a partir de critérios pré-estabelecidos**” constata-se na Figura 7 que 61,1% dos sujeitos discordaram que há avaliação documental com estudos e práticas e 38,9% concordaram.

Figura 7 – Avaliação do documento



Fonte: Elaboração própria (2017).

A maior parte dos sujeitos, ao discordar, justificou que desconhecia essa prática. O sujeito 1 alegou que "*Não existem práticas*". O sujeito 2 afirmou "*Desconheço*". Já o sujeito 8 reconheceu que "*se faz necessário*".

Quanto aos que concordam, existem controvérsias, quando o sujeito 9 afirmou que "*Não são levados em consideração critérios*", portanto, esse sujeito acredita que existe a avaliação documental, com estudos e práticas. Nesse contexto, o sujeito 13 afirmou "*Acredito que os critérios podem ser mais específicos e melhor disseminados*". Ao discordar, o sujeito 10 expôs "*Não tenho conhecimento de critérios e práticas relacionados à avaliação de documentos"*.

É essencial a compreensão dessa prática, tendo em vista que é parte imprescindível para o andamento das demais fases do ciclo de vida documental. Conforme Bernardes e Delatorre (2008) a avaliação consiste em identificar valores para os documentos e analisar seu ciclo de vida.

Ao concordar, o sujeito 5 destacou "*Os documentos que são regidos por Instruções Normativas (INs), sim. Os demais, não."* O sujeito 6 descreveu "*Cada área estabelece seu critério"*. Percebe-se, que existe confusão no entendimento dessa prática nas justificativas dos sujeitos que concordaram. Isso ficou explícito também quando o sujeito 11 afirmou "*Concordo, os processos são embasados em critérios pré-estabelecidos"*. Nesse caso, o sujeito relatou que há critérios em processos e não em documentos. De acordo com Oliveira, D. (2009) o processo é um conjunto de atividades interligadas que convertem insumos em produtos ou serviços. Bernardes e Delatorre (2008) compreendem que os documentos de

arquivo representam características próprias e são mantidos no exercício das atividades de uma organização.

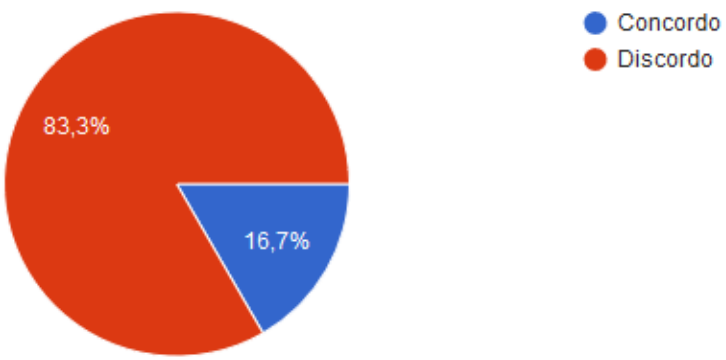
Na perspectiva dos sujeitos, o entendimento é que há consolidação de estudos e práticas com critérios preestabelecidos para a avaliação dos documentos. Nesse âmbito, é interessante destacar que a avaliação propõe a definição de prazos e de destinação (SANTOS, 2013). No entanto, é preciso identificar e esclarecer as atribuições relacionadas as atividades de avaliação documental que exige determinados estudos e práticas, que corroborem com metodologias e estratégias de recuperação da informação, o que contribui com a aquisição e demais subcategorias expostas a seguir.

5.1.3 Aquisição do documento

A Aquisição contempla a entrada de documentos no arquivo e possui como indicadores as fases corrente, intermediária e permanente. A partir disso, são estabelecidas regras e certos procedimentos para assegurar que o acervo recebido é completo, confiável e autêntico e dessa forma, lhe conferir o máximo de credibilidade como evidência do contexto de sua criação e fonte de informação.

Sobre a afirmativa "**Na aquisição do documento existem regras estabelecidas quanto às fases: corrente (uso constante), intermediária (pouco uso) e permanente (apenas para fins de pesquisa) "** a maioria, isto é, 83,3% dos sujeitos discordou e a minoria, o equivalente a 16,7% concordou conforme exposto na Figura 8.

Figura 8 – Aquisição do documento



Fonte: Elaboração própria (2017).

A maioria os sujeitos discordou, denotando o desconhecimento dessa subcategoria e seus indicadores, o que ficou explícito na fala do sujeito 10 “*Não tenho conhecimento sobre estas regras*” e posteriormente o sujeito 11 diz que “*Não existe essa informação sobre regras estabelecidas em relação às fases*”.

O sujeito 7 concordou justificando “*Todo o processo deve estabelecer regras claras para o seu uso efetivo*”, porém, essa justificativa não aponta a existência das regras quanto as fases no ato da aquisição do documento. Nesse caso, o sujeito tem ciência da necessidade dessa prática. Já, o sujeito 9 falou que existia padrão “*para alguns documentos sim, e para outros não”.*

Para tanto, existem alguns instrumentos básicos que colaboram com o processo de aquisição a fim de estabelecer melhorias nas fases descritas. A tabela de temporalidade é um deles e antecede a subcategoria anterior: a avaliação.

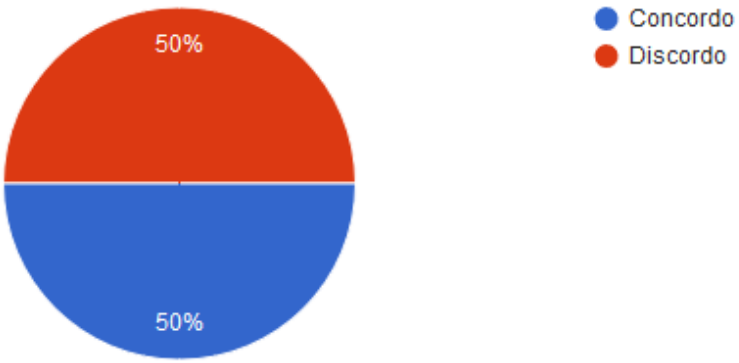
No entanto, pelas respostas apresentadas, não são adotadas regras para aquisição de documentos respeitando as fases de arquivamento. É fundamental adotar regras e diretrizes que facilitem a aquisição do documento o que pode assegurar, principalmente, o cumprimento das fases corrente e intermediária e finalmente conduz a fase permanente que propõe a conservação e preservação documental com foco na memória organizacional.

5.1.4 Conservação e preservação

A subcategoria Conservação/preservação é responsável pela recuperação da informação contida no documento por meio de planos de prevenção. Apresentam-se como principais indicadores a manutenção e integridade física e/ou lógica documental com o apoio da tecnologia (SANTOS, 2013).

Diante da afirmativa “**Para conservar e preservar os documentos procede-se a manutenção da integridade física e/ou lógica com apoio da tecnologia**” há uma equidade nas respostas, o que representa 50% dos sujeitos que discordaram e os 50% restantes refletem os que concordaram, conforme exposto na Figura 9.

Figura 9 – Conservação e preservação



Fonte: Elaboração própria (2017).

Nesse contexto, ao discordar, o sujeito 2 garantiu que “**Não há procedimento para conservação e/ou preservação**”. Logo, o sujeito 15 descreveu a existência de um sistema voltado para conservação e preservação documental, mas destacou que não existe acesso para todos na seguinte fala “*O sistema utilizado não é compatível ou não permite o acesso a todos os funcionários*”. O sujeito 16, citou que “*O Sebrae/PB precisa, urgentemente, de um fluxo documental digital. Tal fluxo facilitaria, sobremaneira, o labor do setor sob a minha responsabilidade (setor jurídico)”.*

Ao concordar, o sujeito 4 expôs um melhor conhecimento sobre a conservação/preservação quando expõe “*Parte do acervo encontra-se digitalizado e também os documentos atuais em sua maioria nascem digitais, para os quais possuem procedimentos de cópias de segurança. Carecendo implementar assinatura digital*”. Nesse sentido, Cianconi (2013) assegura que a digitalização impõe para a GD o estabelecimento de padrão e desenvolvimento de sistemas. Posteriormente, o sujeito 10 alegou que “*existem sistemas e diretórios que guardam arquivos de uso corrente das unidades e agências, bem como existe o acervo da instituição que também cumpre este papel quanto aos documentos físicos”.*

Nesse âmbito, Cianconi (2013) apresenta Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos (SIGAD) que são procedimentos e operações técnicas, capazes de gerenciar simultaneamente os documentos digitais e os convencionais.

A autora destaca ainda, que o SIGAD possui critérios relativos à capacidade em desenvolver pessoas, processos e tecnologia a partir de um planejamento integrado. A TI aparece como área que colabora com a conservação na fala do

sujeito 13, quando concordou com a afirmativa e justificou *“O suporte da área de TI é envolvido nessa conservação”*.

Observa-se que cada sujeito possui conhecimentos distintos sobre “conservação e preservação e seus indicadores, isso remete a carência de padrões e métodos para o tratamento documental o que induz a uma perceptibilidade das ideias e o melhor desenvolvimento dos serviços arquivísticos.

Evidencia-se que alguns sujeitos concordaram com a existência de sistemas e áreas que dão suporte manutenção da integridade física e/ou lógica com apoio da TI. Porém, dentre as falas dos que discordaram com justificativas, foram expostas algumas carências como: o monitoramento através de um fluxo; a necessidade de uma assinatura digital e o acesso aos sistemas de forma integrada entre outros.

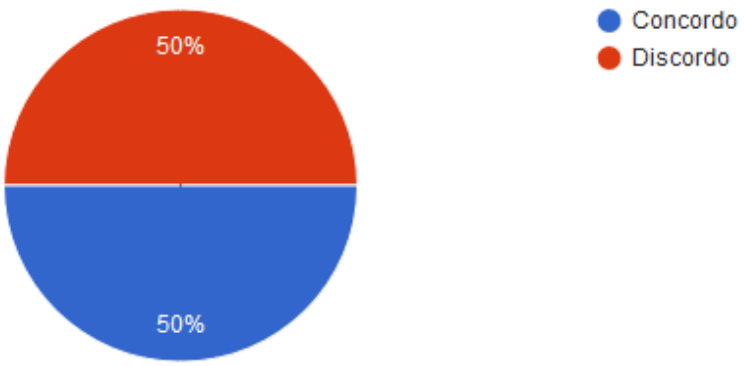
Cianconi (2013) destaca que a digitalização exige padrões e o desenvolvimento de sistemas que monitorem o processo de gestão de documentos acrescido de tecnologia e sistemas da organização. Portanto, os dados coletados junto aos respondentes indicam que não há uma divisão igualitária no consenso pela adoção da conservação documental com apoio da tecnologia.

5.1.5 Classificação do documento

A Classificação é a subcategoria que possui como indicador a criação e utilização de planos de classificação que refletem as funções, atividades e ações da Organização.

A respeito da afirmativa “**A organização criou e utiliza planos de classificação documental”** há equidade quanto à concordância e discordância explícita na Figura 10.

Figura 10 – Classificação do documento



Fonte: Elaboração própria (2017).

Ao concordar o sujeito 4 afirmou que esse processo está "*Em fase de elaboração*" o que complementa o que foi dito pelo sujeito 5 - quando disse que o plano de classificação no Sebrae/PB é um "*Processo em andamento*". Assim, para esses sujeitos há algum conhecimento sobre a existência de ações voltadas para planos de classificação documental. O sujeito 10 reforçou essa ideia com a fala "*Há formas de classificação, mas como muitas oportunidades de melhoria*". O sujeito 15 expõe "*Existe um setor que trabalha com a classificação, mas não é de conhecimento de todos*".

O sujeito 2 discordou justificando "*Há uma classificação criada por nós, mas não temos uma referência ideal".* Logo o sujeito 8 justificou "*Se criou e utiliza não sei informar"*. O sujeito 13 explicou "*Tenho conhecimento do avanço no setor com algumas medidas de organização, mas se utiliza planos de classificação documental, desconheço*".

É notório que mesmo concordando ou discordando sobre a existência da classificação, alguns sujeitos justificaram a ausência de conhecimento e/ou informação sobre essa prática.

É imprescindível ressaltar a necessidade de melhorias no processo de classificação como também estabelecer regras e diretrizes que sejam do conhecimento de todos. Conforme Sousa (2013), para aprofundar esse conhecimento, é fundamental estabelecer o significado e uso de determinados conceitos além da denominação dos níveis de classificação

Para Bernardes e Delatorre (2008) a classificação resgata a função e a atividade que determinou a sua produção documental e identifica os tipos/séries.

Além disso, Sousa (2013) afirma que os métodos para a classificação devem ser encontrados na origem, na produção e nas relações documentais estabelecidas.

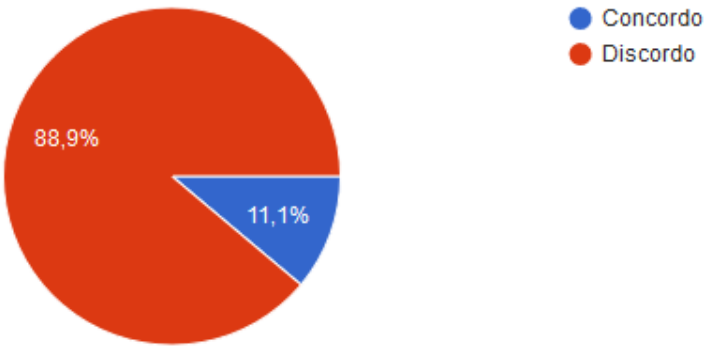
Por fim, metade dos sujeitos concordou e a outra discordou sobre a adoção ou não do plano de classificação no Sebrae/PB. É perceptível que essa segmentação é reflexo da ausência de capacitação quanto aos processos de gestão documental. Isso remete à esfera interpessoal e multidisciplinar da Arquivologia quando é preciso identificar e integrar os profissionais das diversas áreas do conhecimento que fazem parte da organização e colaboram com efetividade das ações arquivísticas.

5.1.6 Descrição do documento

A Descrição indica uma ação que perpassa todo o ciclo de vida do documento. Conforme Santos (2013, p. 180) “a descrição precisa ter seus elementos adequados a cada uma de suas fases, à unidade documental a qual se refere (peça, dossiê, série, etc.) ou ainda textual, imagético ou audiovisual e as necessidades do usuário (produtor ou usuário externo) ”.

Na afirmativa **“A descrição (ação que perpassa todo o ciclo de vida do documento) é realizada sistematicamente”** a Figura 11 apresenta que a maioria discorda sobre a existência da descrição o que equivale a 88,9% dos sujeitos e a minoria, isto é, 11,1% concorda.

Figura 11 – Descrição do documento



Fonte: Elaboração própria (2017).

Entre os sujeitos que discordaram com justificativas, observa-se que o sujeito 2 está equivocado quanto ao entendimento dessa prática, quando relatou que "*Temos informações sobre alguns documentos precisam ser arquivados por um período de tempo, contudo, esse processo não é realizado de forma sistêmica".* Nessa fala trata-se de arquivamento e/ou guarda do documento e não do processo de descrição, o que pode indicar a insuficiência de conhecimento sobre essa subcategoria de GD.

Ainda discordando, alguns sujeitos justificaram não ter conhecimento ou não saber responder, conforme é visto no relato do sujeito 6 quando disse "*Não sei responder. Não conheço os detalhes da área responsável"*. O sujeito 15 relatou "*Não sei, se existe precisa ser disseminada".*

O sujeito 7 concordou e justificou *"Estamos em fase de implantação*". E o sujeito 17 concordou, mas não justificou o que pode representar a necessidade de melhor compreensão sobre a definição de descrição documental e da ação propriamente dita. Dessa forma, a descrição arquivística é a criação de uma representação precisa e serve para identificar, gerir, localizar e explicar materiais arquivísticos e o contexto e sistemas que os produziram (CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS, 2000).

Segundo Lopez (2002) a descrição arquivística assegura a percepção geral e localização do conteúdo de um acervo. Nesse contexto, o autor afirma que a descrição contribui diretamente com as atividades de classificação. Dessa forma, a classificação desprovida da descrição documental é compreensível apenas para as pessoas que organizaram o acervo.

Diante de tudo, a definição e aplicação de normas para a descrição contribuem com a identificação e localização do documento arquivístico no acervo e consequentemente com a rápida recuperação da informação.

Verifica-se uma tendência dos respondentes para a compreensão que não se aplica a descrição documental no Sebrae/PB. Portanto, se torna claro que é essencial a elaboração de normas que colaboram para a efetividade das ações e disseminação dessa prática.

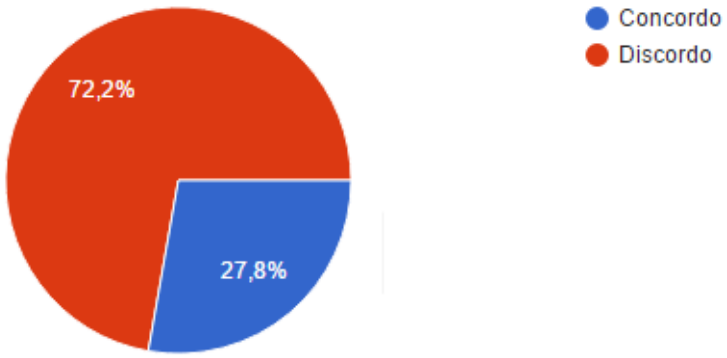
5.1.7 Difusão/acesso do documento

A subcategoria Difusão/Acesso possui como indicador promover o uso com

conhecimento das práticas e terminologias arquivísticas (SANTOS, 2013).

Acerca da afirmativa "**Para a realização dos processos de difusão e do acesso ao documento são adotadas práticas com o uso de terminologias arquivísticas**" a Figura 12 apresenta que 72,2% dos respondentes discordaram e apenas 27,8% dos sujeitos concordaram que existe essa prática no Sebrae/PB.

Figura 12 – Difusão/acesso do documento



Fonte: Elaboração própria (2017).

A maior parte dos sujeitos que discordou afirmou desconhecer esses processos, como é dito pelo sujeito 8 "*Não faço a menor ideia".* Já o sujeito 16 informou "*Não tenho conhecimento a respeito dessas práticas".*

Ao concordar, o sujeito 5 justificou que "*Os documentos como livros e Relatórios de Pesquisa, sim*". Nesse caso, o sujeito equivocou-se quando expôs que existia a difusão e acesso aos livros que são documentos bibliográficos. Percebe-se um conflito quanto ao entendimento sobre a diferença de documentos referentes à biblioteca que são os bibliográficos voltados à educação, capacitação e orientação empresarial e os de arquivo voltados aos processos administrativos, jurídicos e históricos do Sebrae/PB.

Mesmo concordando, há certa imprecisão nas justificativas de alguns sujeitos, como é o caso do sujeito 9, quando não há uma clareza na seguinte fala: "*Acredito que sim, mas não sei se são levadas em consideração essas terminologias, não é do meu conhecimento".*

Portanto, o cenário apresentado remete a carência de conhecimento quanto a difusão e acesso de documento, o que ficou evidente tanto na fala dos sujeitos que discordam ou concordam com justificativas ou não.

Segundo Santos (2013) a difusão é responsável pela disseminação das práticas e promoção do acesso e uso documental. Compreende-se que a difusão deve ser uma das prioridades da GD, tendo em vista sua importância para que a organização conheça as principais práticas arquivísticas e tenha acesso à informação sobre patrimônio documental.

No entanto, a grande maioria dos respondentes discordou sobre a existência da difusão para o acesso documental que visa promover o uso das práticas e terminologias arquivísticas com conhecimento prévio. Assim, é preciso planejamento e estratégias de disseminação e comunicação que induzem à eficiência no acesso e uso da informação dos documentos arquivísticos.

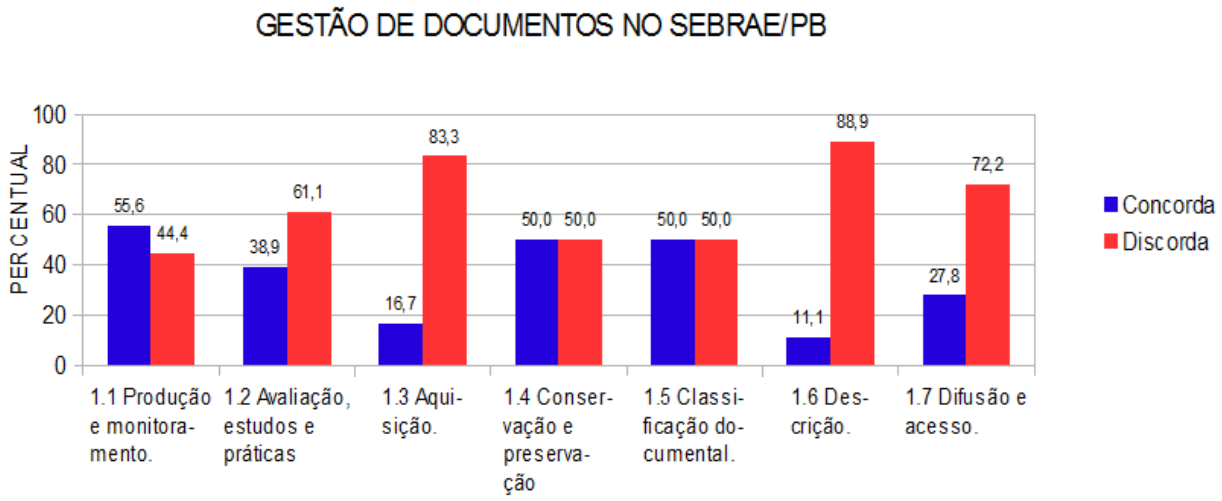
5.1.8 Resultado geral e análise – GD

A análise da categoria, subcategorias e indicadores de GD, foi feita sob a ótica de Santos (2013), o que subsidiou as afirmativas do questionário. Assim, apresenta-se nessa seção, a maior porcentagem em concordância e discordância e/ou equivalência que resulta das respostas dos questionários. Por fim, faz-se uma síntese das informações sobre a GD que foram extraídas da pesquisa documental do Sebrae/PB e do Nacional.

O maior percentual de *concordância* refere-se à **“produção e monitoramento”** com 55,6%. Quanto à *discordância*, o maior percentual é a **“descrição”** com 88,9%. Existe uma equivalência na porcentagem quanto à **“conservação e preservação”** e **“classificação” documental** onde 50% dos sujeitos concordaram e os outros 50% discordaram dessas afirmativas.

Conforme exposto na Figura 13, evidencia-se que os maiores percentuais, estão na discordância das seguintes subcategorias: **descrição, aquisição**, **difusão e acesso** seguido da **avaliação e estudos e práticas**, denota-se com isso a ausência da efetividade das práticas de GD no Sebrae/PB.

Figura 13 – GD no Sebrae/PB



Fonte: Elaboração própria (2017).

Para melhor compreensão do tema, buscou-se na pesquisa documental indícios sobre a GD com foco nas propostas do Sebrae/NA e em práticas do Sebrae/PB. Dessa forma, definiram-se como amostra para essa análise os seguintes documentos: Relatório de gestão do Sebrae/PB (2015); Manual de Gestão de Documentos do Sebrae/NA (2015a); Política e Diretrizes de Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae (2015b) elaborado pelo Sebrae/NA, de forma geral observa-se a ausência de práticas referentes a aquisição, difusão, monitoramento e acesso.

No Relatório de Gestão do Sebrae/PB (2015) são apresentados alguns documentos como as Resoluções e Regimento Interno. Além disso, são expostas determinadas práticas como a produção e difusão de documentos que subsidiam a tomada de decisão do Sebrae/PB. Não há menção sobre as demais práticas da GD, o que colaboraria com o direcionamento e clareza das informações a partir de remissivas que indicariam, por exemplo, o fluxo documental por meio de dados como a localização, o tipo, o produtor e/ou receptor entre outras informações documentais. Nesse sentido, a GD subsidiaria a tomada de decisão quando garante as condições para o compartilhamento, disponibilização e armazenamento da informação (SÁ, 2014).

Já no Manual de Gestão Documental do Sebrae/NA expõem-se informações da classificação ao atendimento do arquivo central. Esse documento reúne os principais conceitos e técnicas arquivísticas (SEBRAE, 2015a).

Ao analisar a Política e Diretrizes de Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae - elaborada pelo Sebrae/NA no ano de 2015, nota-se claramente algumas práticas da GC, e outras de GI na qual direciona-se à GD de forma indireta, especificamente no que se refere aos processos relacionados as técnicas de Documentação, Arquivologia, Museologia, gestão de conteúdos e tecnologia.

A GD inclui-se nessas dimensões sendo parte integrante da GI e GC e colabora com os conhecimentos dos processos da tomada de decisão e estratégias da organização. Percebe-se que GD está implícita nas ações da Documentação e Biblioteconomia, a exemplo da classificação que é uma das bases para a organização da informação documental. Quanto à Museologia, trata-se da memória organizacional com a sistematização documental para a exposição da história o que representa a identidade da organização desde a sua fundação.

A GD pode contribuir com a eficiência dos processos administrativos, jurídicos e/ou históricos com o intuito de facilitar a compreensão da estrutura hierárquica e a recuperação da informação para tomada de decisão, de forma integrada com a GI.

5.2 Gestão da Informação

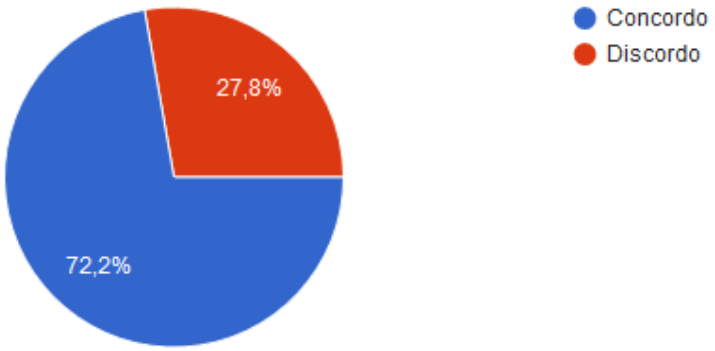
A sobrecarga informacional impacta diretamente no contexto social e exige atenção às práticas de GI em organizações. Dessa forma, o objetivo básico da GI é aproveitar os recursos e capacidades de informação da organização (CHOO, 2003). De acordo com Cianconi (2013) a GI deve permitir melhorias na produção, organização, disseminação e uso dos conteúdos informacionais.

Para melhor entendimento, sistematizou-se a categoria de GI com subcategorias e indicadores com base em Choo (2003) que subsidiou as afirmativas do questionário expostas a seguir.

5.2.1 Identificação das necessidades de informação

Com relação a afirmativa **“Na identificação das necessidades de informação são adotadas estratégias para abordar clientes internos e externos**” a maioria, isto é, 72,2% dos sujeitos concordaram o que reflete o conhecimento sobre a existência de algumas iniciativas quanto a essa prática e apenas 27,8% dos sujeitos discordaram.

Figura 14 – Identificação das necessidades de informação



Fonte: Elaboração própria (2017).

Quanto aos que discordaram, o sujeito 6 afirmou "*Não sei dizer*" e o sujeito 10 "*Não tenho conhecimento".*

Ao concordar, o sujeito 1 descreveu sobre a "*Existência de um roteiro a ser seguido no atendimento*". O sujeito 2 disse que "*Em parte, no que tange cliente externo existem algumas pesquisas que subsidiam essa abordagem, já o interno nem tanto*". O sujeito 4 constatou a existência da "*Prática descrita no âmbito do Programa Sebrae de Excelência em Gestão".*

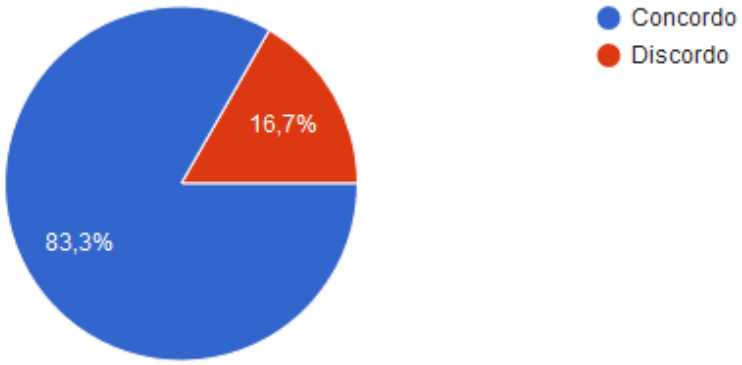
No entendimento dos sujeitos a organização identifica as necessidades de informação usando estratégias para abordar os clientes internos e externos. Contudo, percebe-se que não há uma certeza absoluta quanto ao atendimento às necessidades de informação dos usuários que são os clientes internos e externos do Sebrae/PB.

Para Coelho *et al.* (2014) a informação apropriada é a base para tomada de decisão. Nesse caso, a identificação de necessidades de informação pode colaborar com os serviços e/ou atividades da organização além de provocar habilidades e a autonomia informacional do usuário.

5.2.2 Aquisição/obtenção

Quanto à afirmativa "**Para a aquisição/obtenção da informação costuma-se utilizar tecnologia da informação**" 83,3% concordaram que existe a aquisição da informação com a utilização das tecnologias e 16,7% dos sujeitos discordaram conforme exposto na Figura 15.

Figura 15 – Aquisição/obtenção



Fonte: Elaboração própria (2016).

Quanto aos sujeitos que concordam, destaca-se o que foi dito pelo sujeito 4 "*Grande parte das informações é distribuída por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação"*. Posteriormente, o sujeito 16 afirmou que *"A Tecnologia da Informação é imprescindível ao cenário corporativo"*. Porém, mesmo com alto índice na porcentagem referente à concordância, percebem-se conflitos por não existir respostas conclusivas quanto a essa prática.

Em suma, o sujeito 4 mencionou sobre a *distribuição*, o sujeito 16 considerou a *importância da TI para a organização*. O sujeito 1 asseverou que a *TI é um suporte*. O sujeito 2 disse que "*O Sebrae possui alguns sistemas de informações importantes".*

Ao discordar o sujeito 10 afirmou "*Não tenho conhecimento*". Contudo, ao concordar ou discordar da afirmativa, não houve uma justificativa que comprovasse que há a aquisição/obtenção da informação, porém costuma-se utilizar Tecnologia da Informação (TI) no Sebrae/PB.

Para Choo (1998) as TI tem sido utilizadas para a aquisição de dados internos, mas devem ir além ao monitorar inovações tecnológicas, políticas governamentais, padrões demográficos entre outros.

A aquisição/obtenção é a etapa subsequente após definidas as necessidades de informação, para Beal (2011) nessa etapa desenvolvem-se atividades de criação e captura de informação interna ou externa em qualquer mídia ou formato. Para tanto, previamente, faz-se necessário a elaboração de planos de informação

iniciados pelo diagnóstico da situação da informação corporativa, incluindo as tecnologias.

Alguns pontos que precisam ser investigados no diagnóstico são destacados por Beal (2011) como: informações e sistemas; lacunas de informação; disfunções voltadas para a duplicidade de dados, inconsistência de informação e etc.; oportunidades de melhorias e mecanismos de proteção.

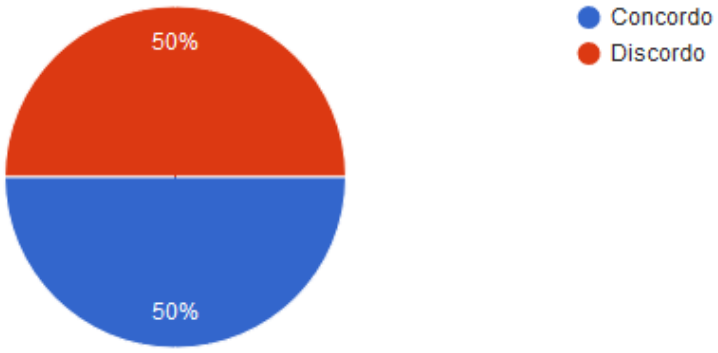
Para a autora, após concluir-se o diagnóstico informacional, o planejamento deve continuar com a análise de alternativas para solução dos problemas identificados e aproveitamento das oportunidades de melhoria. Incluem-se nessas oportunidades a determinação de novos processos de coleta de informação interna e externa, aprimoramento do fluxo, substituição ou implantação de SI que podem determinar a qualidade da aquisição e obtenção da informação.

A tendência das respostas dos sujeitos indica que é adotada a tecnologia da informação para aquisição da informação. Contudo, sabe-se que a TI é uma ferramenta que colabora com a aquisição/obtenção, mas a eficiência no acesso e uso exige primeiramente a definição da necessidade do cliente interno e externo e um tratamento prévio da informação.

5.2.3 Organização e armazenamento

No que se refere à afirmativa “**Para a organização e armazenamento da informação foi elaborado um sistema de classificação baseado na memória organizacional”** 50% dos sujeitos concordaram e 50% discordaram de acordo com a Figura 16.

Figura 16 – Organização e armazenamento



Fonte: Elaboração própria (2017).

O sujeito 1 concordou com a afirmativa mas ressalta que é "*Pouco difundida*". Percebem-se algumas lacunas que geram incertezas, quando o sujeito 6 disse *"Acredito que sim".* Já o sujeito 9 apresentou que a organização e armazenamento existem em um sistema de informação corporativo denominado *"Conexão*". O sujeito 15 revelou acreditar que está sendo desenvolvido um trabalho nesse âmbito. E o sujeito 16 asseverou "*Há iniciativas e esforços da UMCC*[4] *nesse sentido*".

No que se refere aos sujeitos que discordaram o sujeito 4 descreveu "*classificação limitada*" e o sujeito 8 relatou "*Não tenho certeza*". Os demais sujeitos afirmaram que não possuem conhecimento sobre a organização e armazenamento da informação e elaboração de um sistema de classificação baseado na memória organizacional. De acordo com Oliveira, S. (2014) a memória colabora nas organizações com o uso e recuperação da informação de modo a fornecer uma melhor compreensão histórica.

Subentende-se que a organização precisa está apta às transformações voltadas para as regras e padrões de classificação com base na memória organizacional. Oliveira, S. (2014) afirma que para a proteção e preservação da memória organizacional, é necessário disponibilizar o acesso para os colaboradores.

Quanto aos que concordaram há indícios de inconsistências nas justificativas, pois não se apresenta dados concretos sobre essa prática, o que pode demonstrar a necessidade de diretrizes que sejam base para uma política voltada à qualidade dos

[4] UMCC – Unidade de Marketing, Comunicação e Gestão do Conhecimento – nomenclatura que substituiu a UMC (Unidade de Marketing e Comunicação) no ano 2016.

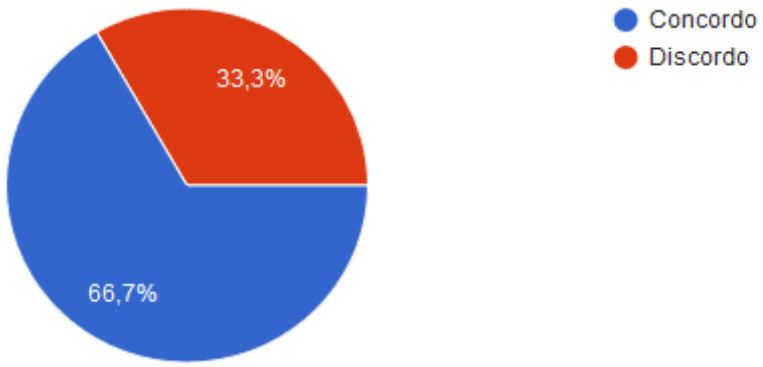
serviços de informação. Isso remete a uma linguagem padrão que leva ao conhecimento das práticas de GI em um ambiente favorável

.

5.2.4 Ambiente favorável ao desenvolvimento de produtos e serviços informacionais

Em relação à afirmativa "**O ambiente da organização é favorável ao desenvolvimento de produtos e serviços informacionais destinados aos clientes"** a Figura 17 demonstra que 66,7% dos sujeitos concordaram e 33,3% discordaram.

Figura 17 – Ambiente favorável ao desenvolvimento de produtos e serviços informacionais



Fonte: Elaboração própria (2017).

Ao concordar, o sujeito 4 destacou que *"A informação é a base dos produtos e serviços da instituição"*. Já o sujeito 6 disse que *"Sim. Só precisa ser mais organizado".* Porém, o sujeito 10 relatou que *"Há uma ambiência favorável, mas com a necessidade de estruturas para o seu melhor uso e apropriação do conhecimento gerado".*

O sujeito 2 discordou da afirmativa e propôs *"Precisa melhorar, faz-se necessário a produção de informações mais regionais"*. Nessa fala, nota-se que o sujeito sugeriu que o ambiente deve estar voltado ao desenvolvimento de produtos e serviços informacionais específicos, que atendam às necessidades de locais, no caso das Agências Regionais. Logo, o sujeito 5, ao discordar justificou *"Embora*

muito se faça, não é a pratica corrente". Já o sujeito 9 afirmou *"Discordo, pois não somos estimulados a esta prática".*

O ambiente informacional resulta do organizacional. Para Valentim (2010) o ambiente organizacional é um espaço de interação entre pessoas, tecnologias e que as ações organizacionais das pessoas dependem de dados, informação e conhecimento.

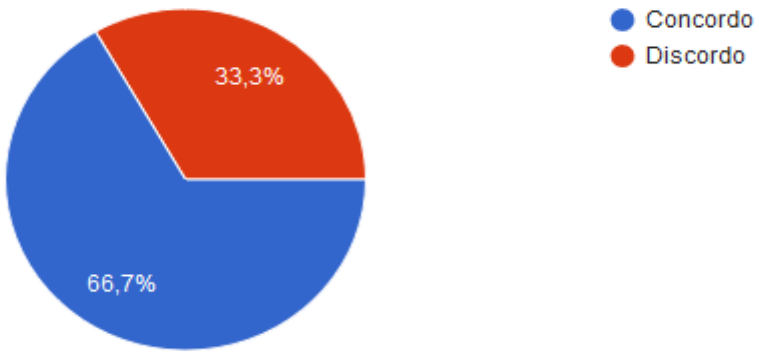
Compreende-se que a sistematização de dados, informação e conhecimento voltados ao empreendedorismo são subsídios para o desenvolvimento de atividades de compartilhamento que colaboram com o ambiente favorável aos produtos e serviços informacionais do Sebrae/PB.

Quanto às respostas da afirmativa, os dados revelam que o ambiente é favorável para criar produtos e serviços informacionais. Contudo, destaca-se a necessidade da integração das pessoas e dos canais de transferência e fluxo informacional para a distribuição da informação, conforme informações expostas na subcategoria a seguir.

5.2.5 Canais de transferência e fluxo informacional para distribuição da informação

Sobre a afirmativa "**Na organização são adotados canais de transferência e fluxo informacional para distribuição da informação**" a Figura 18 demonstra que 66,7% dos sujeitos concordaram que são adotados canais de transferência e fluxo informacional para distribuição da informação e 33,3% dos sujeitos discordaram.

Figura 18 – Canais de transferência e fluxo informacional para distribuição da informação



Fonte: Elaboração própria (2017).

Dentre os que concordaram com a existência de canais de transferência e fluxo informacional para distribuição da informação - o sujeito 4 apresentou "*Sistemas Corporativos, rede Conexão, dentre outros canais*". O sujeito 5 expôs "*Os Sistemas de fluxo de informação (Siacweb[5], SGE[6], SME[7]...) são canais desses fluxos. Além deles o Conexão[8] e até as pastas T, H (unidades de mapeamento)"*. O sujeito 10 afirmou *"Existem os canais de comunicação interna que contribuem com este papel, bem como os sistemas de demanda de serviços (SFIG[9], RM[10], SEAP[11], etc.). Contudo, há necessidade de melhorias''*.

Ao discordar, o sujeito 6 foi categórico ao concluir que "*Não existe um trâmite formal/processual de documentos".* Logo, o sujeito 15 descreveu "*Não sei, se existe precisa ser disseminada".*

Para Valentim (2010) as organizações possuem diversos ambientes informacionais que perpassam a ação do indivíduo no contexto de trabalho. Além disso, os fluxos de informação são resultados das ações organizacionais, isto é, estão vinculados no ambiente interno e externo.

Pode-se observar nas respostas dos sujeitos que há predominância de concordância em relação ao uso de canais de transferência e fluxo informacional para a distribuição da informação, o que se deve ao contato diário com a Tecnologia e SI. Nesse contexto, ressalta-se a importância da GI, pois permite mais agilidade e confiabilidade no acesso e uso de informações para distintas finalidades.

5.2.6 Uso da informação

Na afirmação "**Para o uso da informação utilizam-se métodos e processos que facilitam a sua flexibilidade"** 66,7% dos sujeitos discordaram e 33,3% dos sujeitos concordaram conforme exposto na Figura 19.

---

[5] SIACWEB: Sistema de Atendimento ao Cliente. Registro de atendimento.

[6] SGE: Sistema de Gestão Estratégica. Gestão orientada a resultados.

[7] SME: Sistema de Monitoramento Estratégico. Monitorar as metas físicas e financeiras.

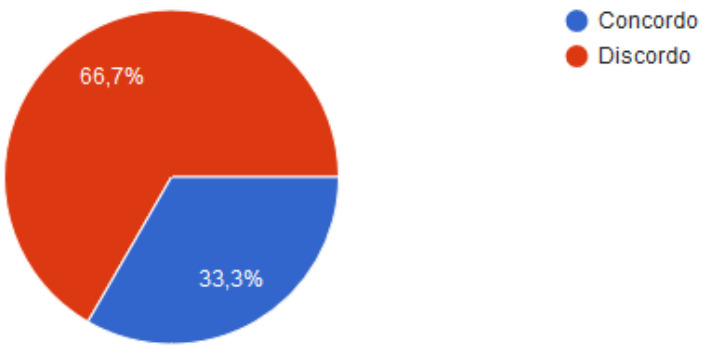
[8] Conexão: Intranet do Sebrae.

[9] SFIG: Sistema de Fluxo de Informações Gerenciais. Workflow.

[10] RM: Sem definição da sigla. Sistema de Gestão Empresarial.

[11] SEAP: Sistema de Apoio de Decisório. Inserção de pautas que necessitam de apoio decisório.

Figura 19 – Uso da informação



Fonte: Elaboração própria (2017).

Ao concordar o sujeito 5 expôs *"Tendo a concordar, ainda que os processos não sejam totalmente eficientes".* Existe uma certa imprecisão na fala do sujeito 6 quando diz *"Acho que sim".* Já o sujeito 7 percebe que "*A flexibilidade é uma ferramenta necessária no processo".*

A maior parte dos sujeitos que discordou, demonstrou ausência de conhecimento sobre a existência de métodos e processos que facilitam a flexibilidade do uso da informação. Conforme foi dito pelo sujeito 10 "*Não tenho conhecimento".*

De acordo com Calazans (2006) o desempenho organizacional advém da eficiência para a criação, tratamento e transferência da informação e seu uso é fundamental para garantir a competitividade.

Observa-se que o uso da informação organizacional possui características e dimensões específicas. Nesse sentido, exemplifica-se a informação estratégica que tem como principal objetivo o uso de dados, informação e conhecimento para agregação de valor a produtos e/ou serviços

A discordância quanto a afirmativa predominou nas respostas dos sujeitos, o que justifica o desconhecimento sobre a existência de métodos e processos que facilitem o uso e a flexibilidade da informação. Logo, percebe-se que é indispensável fazer a avaliação e definição do uso da informação no Sebrae/PB, o que induz à um maior conhecimento do ambiente informacional e da sua gestão, ao identificar as necessidades, características e funcionalidades como também comunicar seus valores.

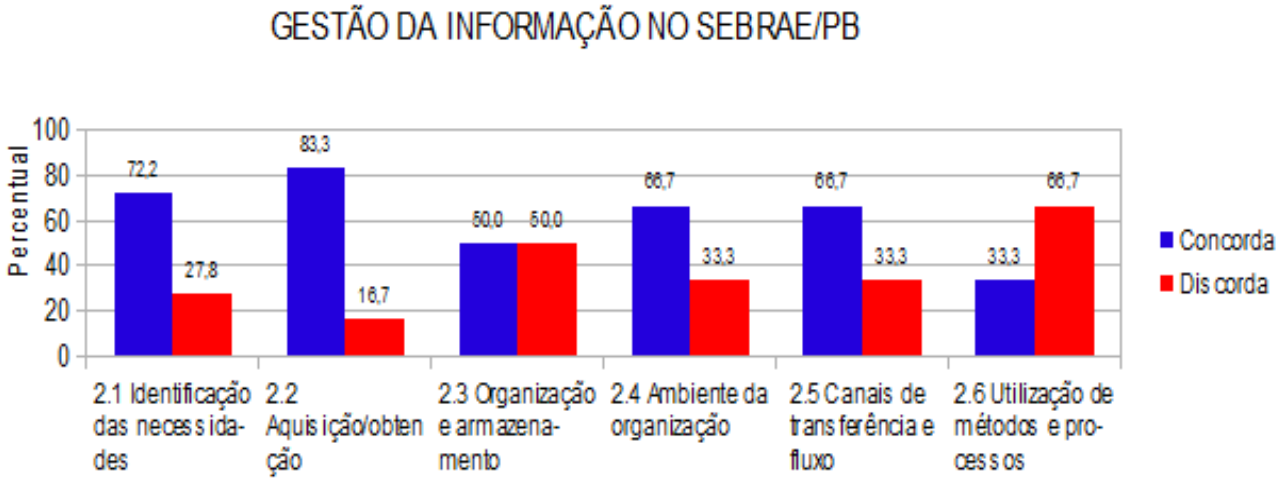
5.2.7 Resultado geral e análise – GI

Resumidamente, apresenta-se a categoria, subcategorias e indicadores de GI com base em Choo (2003). Destaca-se a maior porcentagem quanto a concordância e discordância a partir das respostas dos questionários e, posteriormente, faz-se uma breve das informações sobre GI encontradas nos documentos internos do Sebrae Paraíba e Nacional.

A maior porcentagem quanto à *concordância* se deu na subcategoria **"aquisição/obtenção"** que possui como indicador a "Administração da variedade de informação e uso da Tecnologia da Informação". Ao concordar com a existência da aquisição, compreende-se que a TI e os SI se sobressaem como principais meios para essa prática, por ser atualmente o principal método para a organização e obtenção da informação.

De acordo com as justificativas dos sujeitos, observa-se a maior porcentagem de *discordância* na subcategoria "**Uso da informação**" com o indicador **"**métodos e processos que facilitem a flexibilidade da informação" dessa forma, salienta-se a ausência de métodos e processos eficazes para o acesso e uso da informação de forma sistematizada e dinâmica. A maior porcentagem de concordância e discordância está exposta na Figura 20.

Figura 20 – GI no Sebrae/PB



Fonte: Elaboração própria (2017).

Quanto a GI, além dos questionários, na pesquisa documental foram analisados os seguintes documentos internos do SEBRAE: Relatório de Gestão do Sebrae/PB (2015); Política e Diretrizes de Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae – Sebrae/NA (2016b).

O Relatório de Gestão do Sebrae/PB (2015) apresenta resultados alcançados e disponibiliza informações financeiras e orçamentárias além da identificação de ações de programas, projetos e atividades desenvolvidas em consonância com os planos de trabalhos elaborados no ano de 2014. Esse documento foi disponibilizado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas. Para tanto, busca-se atender as solicitações de informações demandadas pelos órgãos de controle competente e à sociedade.

Algumas atividades importantes de gestão e informações estratégicas são expostas, nas quais se observa a carência de métodos voltados para a recuperação rápida dessa informação com foco na disseminação, acesso e uso. Pode-se tomar como exemplo a revisão do mapa estratégico e da avaliação dos objetivos da organização que dá uma visão geral do ambiente organizacional e consequentemente do informacional. Apresentam-se informações acerca do cenário macroeconômico nacional e regional e os indicadores demográficos estaduais e municipais, considerando a área de atuação das Agências Regionais e a ação explícita das Unidades de Gestão do Sebrae/PB.

Nota-se que intrinsecamente, existem práticas de GI ao tratar da produção de informações estratégicas e quando se expõe sobre o planejamento organizacional, as estratégias para implementações de ações, sobre o ambiente econômico, cenário de atuação, ameaças e oportunidades entre outros.

Destacam-se as principais responsabilidades das áreas de Gestão de Pessoas, Gestão de Patrimônio e Infraestrutura e Gestão de TI que influenciam diretamente na produção, estrutura e tecnologia do ambiente informacional.

Percebe-se que existe um ambiente favorável para criação de produtos e serviços. Todavia, observa-se a ausência de métodos, entre tantos, o de organização e armazenamento da informação de forma integrada e comunicada para os clientes internos e externos atendendo as necessidades específicas.

Remete-se à GI com as subcategorias e indicadores apresentados por Choo (2003) quando se identificam estratégias e grupos de usuários de informação. Porém, é necessário que se apresente como a informação é distribuída e quais os

canais e fluxos. Esse processo em funcionamento trará possibilidades e procedimentos que facilitam a flexibilidade da informação e consequentemente seu acesso e uso. Nesse contexto, é interessante destacar as três arenas apresentadas por Choo (2003): criação e uso da informação; uso estratégico da informação; busca e avaliação da informação para tomada de decisão.

A Política e Diretrizes de Gestão do Conhecimento elaborada pelo Sebrae/NA em 2015, apresenta um conjunto de orientações que visam nortear os colaboradores ao desenvolvimento de projetos, processos e práticas de gestão do conhecimento tácito e explícito e respectivamente sua criação e uso. No entanto, destaca-se nesse momento da pesquisa, o conhecimento explícito, por se tratar de GI.

Essa política objetiva contribuir para a busca de resultados de modo sinérgico com os demais processos de gestão da organização. Logo, a Política e Diretrizes de Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae (2015b, grifos nosso) aponta três focos prioritários:

> a) **qualidade no atendimento** que objetiva a confiabilidade e fluidez das informações e dos conhecimentos;
> b) **excelência na gestão** que propõe oferecer suporte de necessidades das partes interessadas, por meio da efetividade da GC**;**
> c) **sustentabilidade** com destaque na gestão efetiva de processos de conhecimento.

Percebe-se que a GI e GC estão como propostas principais das ações orientadas pelos focos, o que pode ser aplicado na prática a nível nacional.

Os três focos prioritários podem abranger todas as subcategorias de GI, quando se faz necessário identificar as necessidades do cliente interno e externo; adquirir informação; organizar e armazenar; desenvolver produtos e serviços; disseminar; para que haja eficiência no acesso e uso em um ambiente favorável à informação.

Na visão de Calazans (2006) o uso da informação pelas organizações é considerado um dos recursos indispensáveis para garantir a competitividade nos dias atuais. Diante disso, subentende-se que esses focos estão atrelados ao uso estratégico da informação.

A GI pode colaborar com o Sebrae/PB na geração de novos conhecimentos ao criar, usar, buscar e avaliar a informação com foco na capacitação e no desenvolvimento dos pequenos negócios. Assim, procura contribuir com a inovação e, por conseguinte, com a qualidade dos serviços e produtos - o que inclui projetos, programas e ações.

5.3 Gestão do Conhecimento

Atualmente, as organizações são induzidas a se tornarem um eficiente sistema coletivo para processar informações para criar significados, construir conhecimentos e tomar decisões (CHOO, 2006).

Para Cianconi (2013) a GC agrega diversas atividades na organização, com o intuito de estimular a produção, o compartilhamento e uso do conhecimento. Dessa maneira, a GC possui uma visão abrangente, porém exige iniciativas integradas.

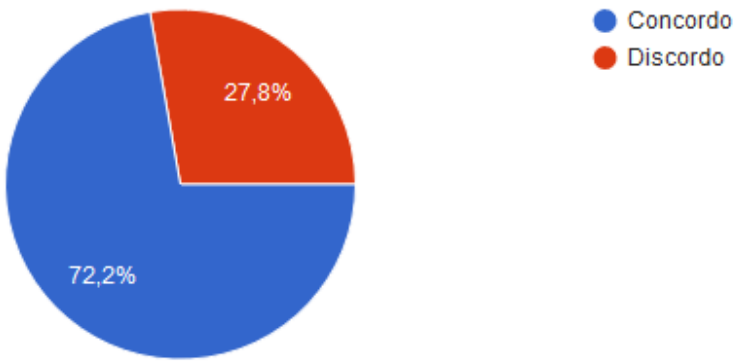
A partir da visão de Cianconi (2003), analisou-se a GC, que sinteticamente está voltada para a gestão da cultura; dos relacionamentos internos e externos; das competências; processos; acervos e conteúdo; tecnologias e sistemas; e ativos intangíveis com as relativas subcategorias e indicadores que fundamentaram as afirmativas do questionário aplicado.

É essencial a promoção e o desenvolvimento de ambientes estruturados que promovam a ampliação das relações e interações pessoais que colaboram com os diversos processos e práticas de GC, inclusive o compartilhamento e monitoramento, conforme a subcategoria exposta abaixo.

5.3.1 Compartilhamento e monitoramento do conhecimento

Na afirmativa **“Nas propostas de gestão da cultura organizacional propõe-se o compartilhamento e monitoramento do conhecimento”** a maioria, ou seja, 72,2% dos sujeitos concordou e o somente 27,8% discordou sobre a existência dessa prática no Sebrae/PB, conforme descrito na Figura 21.

Figura 21 – Compartilhamento e monitoramento do conhecimento



Fonte: Elaboração própria (2017).

No que se refere aos sujeitos que concordaram, percebe-se algumas imprecisões quando há justificativas do tipo: *"pouco" e "acredito que sim*". O sujeito 5 afirmou *"Documentos são distribuídos por vários canais"*. Já o sujeito 8 disse *"Sem muita efetividade"*. *No caso do sujeito 5, há um equívoco, no entendimento sobre GC, pois a documentação refere-se diretamente à GI e/ou GD.*

Nitidamente, há um melhor entendimento sobre a GC, quando o sujeito 10 ao concordar com a afirmativa, apresentou a seguinte justificativa *"Há orientação formais na instituição para a partilha de conhecimentos gerados na visita técnica de benchmarking"*. Essa prática condiz com um tipo de aprendizagem por meio de troca de experiências e posteriormente pode gerar o compartilhamento e monitoramento do conhecimento produzido em uma visita técnica. Percebe-se outra prática de GC na fala do sujeito 13 "*Através de reuniões presenciais, videoconferência, treinamentos".*

O sujeito 16 justificou a presença de algumas ações voltadas para a GC ao afirmar *"A proposta da gestão da cultura organizacional possui como diretriz o compartilhamento e o monitoramento do conhecimento, o qual tem sido encarado com prioridade no âmbito das instâncias diretivas*".

Entre os sujeitos que discordaram o sujeito 2 disse "*Desconheço"* e o sujeito 4 apontou que "*Necessita de evolução e estabelecimento pleno do processo de GC".*

Para Mattera (2014) as práticas de GC propiciam ambientes de aprendizado e compartilhamento, onde ocorrem conversões e a formação do conhecimento.

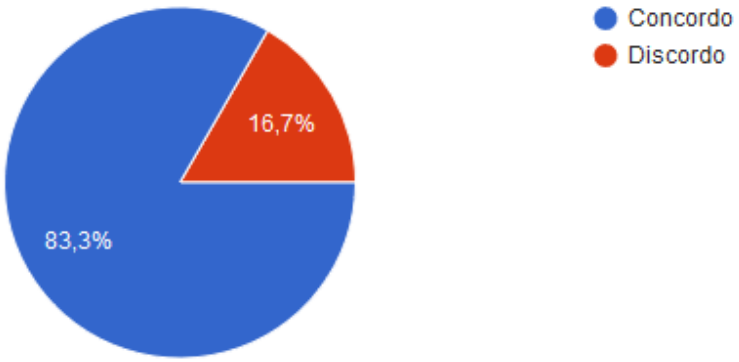
A autora reforça que as organizações precisam se adaptar às mudanças, integrando medidas de criação e compartilhamento de conhecimento aos seus processos e projetos.

No caso do Sebrae/PB, a predominância nas respostas denota que existe o compartilhamento e o monitoramento do conhecimento, porém com ressalvas, pois há algumas imprecisões na maioria dos casos. Dessa forma, podem existir ações nesse sentido, mas com necessidade de adaptações voltadas para a cultura do compartilhamento.

5.3.2 Gestão de talentos e dos relacionamentos internos

Quanto a afirmativa na **"gestão de talentos e dos relacionamentos internos há a identificação e apoio à aprendizagem continuada e desenvolvimento profissional"** 83,3% dos sujeitos concordaram e apenas 16,7% discordaram que existe essa prática de GC, conforme visto na Figura 22.

Figura 22 – Gestão de talentos e dos relacionamentos internos



Fonte: Elaboração própria (2017).

Nesse contexto, ao concordar o sujeito 2 enfatizou "*Concordo em parte, na identificação desconheço, mas no apoio à aprendizagem continuada a UC SEBRAE tem sido uma importante ferramenta para o desenvolvimento profissional dos colaboradores".* Esse sujeito apresentou a Universidade Corporativa do Sebrae (UC) como ferramenta para o desenvolvimento profissional.

O sujeito 8 afirmou "*Está sobrando, porém sem critérios na seleção*". Já o sujeito 10 citou "*Existem os Planos de Apoio ao Desenvolvimento Individual (PADI)"*. O sujeito 15 destacou "*Temos muitas capacitações, necessitam ser mais adequadas a missão e valores, como também as carências da instituição".*

O sujeito 16 afirmou que "*No âmbito do Sebrae/PB há inúmeros treinamentos, capacitações, workshops e reuniões de alinhamento. Nesse sentido, sendo o presente setor (UAJ) propulsor de algumas dessas iniciativas. No âmbito da UAJ, trocamos, diuturnamente, ideias acerca dos estudos realizados, elaboramos documentos informativos, após os retornos das capacitações, aplicamos exercícios deles entre nós e, depois, aos estagiários, buscando a aprendizagem contínua e, sobretudo, o nosso desenvolvimento na instituição*"

Somente o sujeito 9 discordou, com a seguinte justificativa "*Não temos esse estímulo*". Já os sujeitos 3 e 17 discordaram e não apresentaram justificativas.

Nascimento (2014) compreende que as ações voltadas para os relacionamentos devem ser consideradas estratégicas, pois exigem planejamento que consideram os objetivos e missão da organização. A autora ressalta que o planejamento eficaz do relacionamento institucional depende de informações de múltiplas fontes internas e externas, que necessitam ser coletadas e organizadas.

No ambiente do Sebrae/PB, na visão dos sujeitos respondentes, há a gestão de talentos e de relacionamento internos. Ressalta-se a necessidade de adequações e critérios de seleção para a aplicação, disseminação e criação desse conhecimento voltado para atender as necessidades específicas.

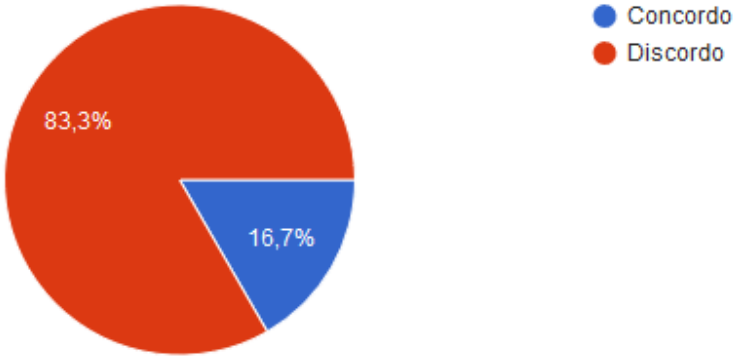
Constata-se que, a gestão de talentos e dos relacionamentos internos, com a identificação e apoio à aprendizagem contínua voltada para o desenvolvimento profissional, é indispensável para valorizar os colaboradores por meio de suas competências e consequentemente obter qualidade nas atividades, produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae/PB.

5.3.3 Gestão de competências e aprendizagem

A afirmativa "**Na gestão de competências e aprendizagem organizacional há a adoção de metodologia para o mapeamento do conhecimento tácito (experiência do indivíduo) e explícito (informação exposta em suportes**

diversos)” obteve 83,3% de discordância entre os sujeitos e apenas 16,7% de concordância, conforme a Figura 23.

Figura 23 – Gestão de competências e aprendizagem



Fonte: Elaboração própria (2017).

A maioria dos sujeitos que discordou afirmou não ter conhecimento dessa prática. Já o sujeito 8 relatou “*Não tenho conhecimento. Me parece um processo bastante empírico”*. O sujeito 15 apontou que *“Após a implantação do Modelo de Excelência em Gestão, foi aprovado um modelo para o aprendizado, mas não iniciou o seu ciclo de disseminação”.*

Ao concordar, o sujeito 10 justificou “*Há práticas iniciais, mas as ações mais consolidadas e consistentes ainda estão em fase de estruturação”.*

Nas falas de alguns dos sujeitos que concordaram são explícitas algumas práticas acerca da gestão de competências e aprendizagem, mas não há relatos referentes à adoção de metodologia para o mapeamento do conhecimento tácito e explícito. Para Valentim (2013) a GC age no desenvolvimento de valores, crenças, ritos e normas que valorizem essas atividades.

É interessante destacar que além de promover o aprendizado organizacional, as práticas de GC podem potencializar a inovação, propiciando avanços no conhecimento (MATTERA, 2014).

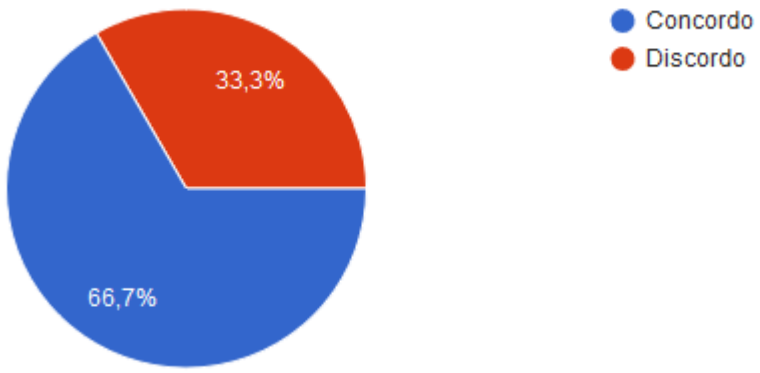
A maioria dos sujeitos discordou sobre a existência gestão de competências e aprendizagem, o que denota a necessidade da promoção do aprendizado organizacional e da elaboração de metodologias específicas voltadas para o conhecimento tácito e explícito. No entanto, compreende-se a importância dessas

metodologias para o desenvolvimento das práticas de GC, inclusive para o mapeamento do conhecimento o que facilita a comunicação, o aprendizado e consequentemente o relacionamento interno e externo.

5.3.4 Gestão dos relacionamentos externos

No que se refere a afirmativa "**Na gestão dos relacionamentos externos a aprendizagem é estendida a clientes e parceiros**" a maioria dos sujeitos concordou, o que equivale a 66,7%. Os sujeitos que discordaram estão representados nos 33,3% restantes do quantitativo, conforme exposto na Figura 24.

Figura 24 – Gestão dos relacionamentos externos



Fonte: Elaboração própria (2017).

O sujeito 2 concordou que *"A UC disponibiliza aprendizagem para parceiros".* Nessa justificativa, o sujeito apresentou como meio para a gestão de relacionamentos externos e aprendizagem a Universidade Corporativa.

O sujeito 5 expôs "*Os projetos segmentados funcionam para isto*". Esses projetos são específicos por área do conhecimento e exige competências específicas. Logo, o sujeito 15 ao concordar, salientou que "*Existe incentivos para isso, tais como: capacitação para os Agentes de Inovação, Agentes de Orientação Empresarial, Programa de Capacitação de Fornecedores, Credenciados, etc"*. É interessante destacar a fala do sujeito 16 *"Concordo apenas parcialmente, uma vez que só comecei a visualizar práticas mais efetivas nesse sentido a partir do presente exercício (2016)".*

Ao discordar, o sujeito 1 afirmou *“Parceiros, não*”. Já o sujeito 9 opinou “*Hoje não temos*” e o sujeito 10 diz *“Não tenho conhecimento”.*

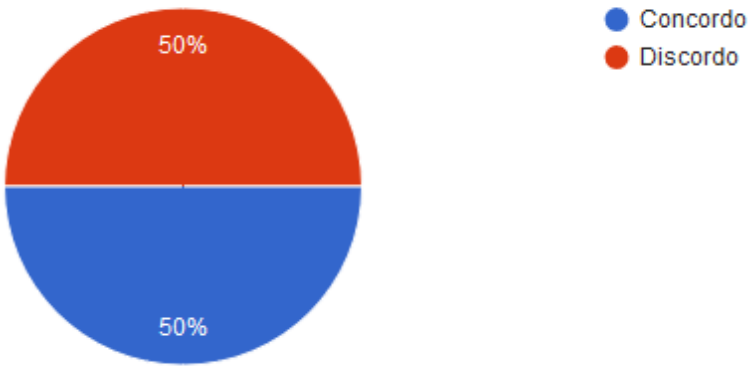
Quando se trata da gestão dos relacionamentos externos, entre os sujeitos que concordaram, muitos percebem a existência de práticas que culminam na aprendizagem para clientes e parceiros. Mas, subentende-se que é preciso instituir algumas regras que estabeleçam a disseminação da informação em uma linguagem única e a comunicação contínua entre os clientes internos e externos.

Destaca-se no Relatório de Gestão do Sebrae/PB (2015) que o relacionamento objetiva aumentar a capacidade de inovação na gestão dos pequenos negócios. Entretanto, a gestão dos relacionamentos externos é entendida como prática na visão dos respondentes o que compreende a existência de ações de aprendizagem voltadas para esse público. Isso é explícito no serviço de capacitação e orientação em que o Sebrae/PB disponibiliza soluções e ferramentas segmentadas às necessidades do cliente nos setores da indústria, comércio, serviço e agropecuária.

5.3.5 Gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais

A afirmativa “**Na gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais há a utilização de ferramentas de trabalho corporativo**” apresenta uma equivalência nos resultados onde 50% dos sujeitos concordaram e os outros 50% discordaram de acordo com dados da Figura 25.

Figura 25 – Gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais



Fonte: Elaboração própria (2017).

O sujeito 1 concordou que há "*Necessidade de mais treinamento".* Já o sujeito 9 ressaltou "*Sim, temos ferramentas e sistemas que nos auxiliam*". O sujeito 10 afirmou "*Há o uso de ferramentas de trabalho corporativo relacionadas aos processos da instituição"*. Posteriormente, o sujeito 11 diz que "*Hoje, o Sebrae detém várias ferramentas de trabalho corporativo: whatsapp, facebook, Conexão etc*". Porém o sujeito 16 ressaltou que "*Há a utilização de ferramentas, no entanto tais ferramentas não estão integradas, quando consideradas em sua totalidade".*

Ao discordar a maior parte dos sujeitos afirmou possuir dúvidas e/ou desconhecer essa prática e apenas o sujeito 6 diz que "*É um processo sendo iniciado".*

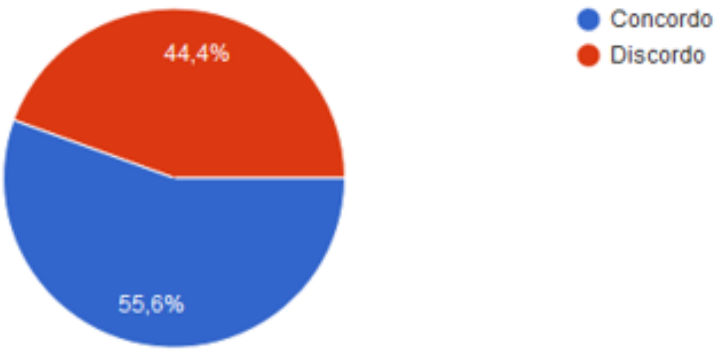
Destaca-se o uso de ferramentas e sistemas, mas com a ausência de integração conforme foi dito pelo sujeito 16. Quanto à incidência nas respostas sobre a gestão dos processos e melhores práticas organizacionais, as percepções dos sujeitos estão divididas.

Em uma organização em que não existem processos eficazes de GI, dificilmente a GC trará resultados concretos (BEAL, 2011). Logo, é notório que para a gestão desses processos é indispensável a gestão dos acervos e conteúdos informacionais integrando ferramentas de trabalho corporativo que propõem agregar conhecimento e valor aos processos, produtos e serviços obtendo a qualidade das práticas organizacionais.

5.3.6 Gestão dos acervos e conteúdos informacionais

Quanto à afirmativa "**Na gestão dos acervos e conteúdos informacionais se faz a organização e categorização de conteúdos além da valorização do uso da informação"** a Figura 26 demonstra que 55,6% dos sujeitos concordaram com a afirmativa e os outros 44,4% discordaram.

Figura 26 – Gestão dos acervos e conteúdos informacionais



Fonte: Elaboração própria (2017).

Destaca-se que a maioria dos sujeitos que discordou afirmou desconhecer a prática exceto o sujeito 11 que disse "*Deveria ser melhor organizado*".

Quanto aos que concordaram, o sujeito 2 expôs que "*Existem alguns conteúdos que já estão nesse formato de categorização no CONEXÃO SEBRAE. Contudo, a valorização do uso da informação precisa melhorar*". O sujeito 16 ressaltou "*Verifica-se um esforço da UMCC (unidade responsável do Sebrae/PB) nesse sentido, muito embora eu não detenha a informação precisa [...] No setor sob a minha responsabilidade - UAJ (setor jurídico) organizamos e categorizamos o conteúdo, valorizando o uso da informação, pois quanto mais acessíveis e de fácil identificação, melhor para o desempenho das atividades da UAJ, que, diuturnamente, precisa de documentos".*

Identifica-se na justificativa do sujeito 16, que há uma Unidade responsável pela gestão dos acervos com que busca a categorização conteúdos informacionais e sua valorização que é a Unidade de Marketing, Comunicação e Gestão do Conhecimento. Destaca-se ainda nessa fala, o reconhecimento a importância do conteúdo organizado para o desempenho das atividades da Unidade.

Além disso, percebe-se que alguns sujeitos apontaram soluções tecnológicas para a categorização que se dá através de sistemas corporativos como exemplo o "Conexão", porém, é preciso pensar além do uso e acesso aos conteúdos a partir das ferramentas tecnológicas. Mas, a prática não se difere da teoria, nesse contexto, na literatura há referências, não à informação propriamente dita, que seriam os acervos informacionais, ou seja, o conteúdo, mas na maioria das vezes trata-se do

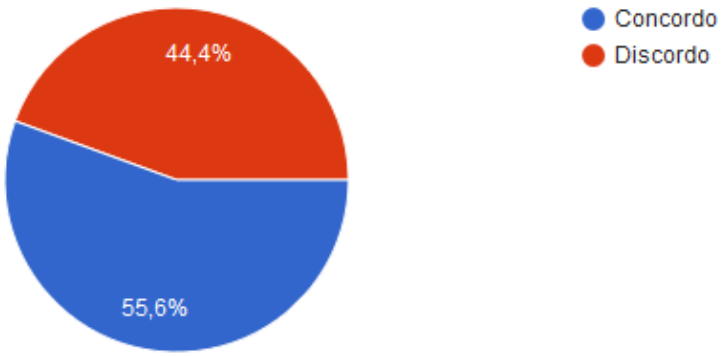
acesso à informação através da tecnologia. Para Robredo (2003) a incorporação de novas informações no acervo é uma ação natural que independe de tecnologia.

Os sujeitos entendem, que a gestão dos acervos e conteúdos informacionais é realizada, porém há a necessidade de melhoria quanto à organização e categorização de conteúdos e valorização para além da TI. Assim, é fundamental que a Unidade responsável saiba identificar a importância às tecnologias e sistemas de informação, porém previamente, o acervo deve está organizado e categorizado a fim de valorizar o conteúdo informacional para o Sebrae/PB.

5.3.7 Gestão da tecnologia e dos Sistemas de Informação

Quanto a afirmativa **"Identifica-se a gestão da tecnologia e dos sistemas de informação"** expõe-se na Figura 27 que 55,6% dos sujeitos concordaram e 44,4% discordaram.

Figura 27 – Gestão da tecnologia e dos SI



Fonte: Elaboração própria (2017).

O sujeito 1 ao concordar expôs que há "*Necessidade de um maior fluxo de informação e treinamento*". Nesse caso, a GI é parte fundamental desse processo quando é responsável pelo tratamento prévio da informação que conduz a efetividade do fluxo de informação, para tanto, especificamente a GC encontra-se na capacitação dos colaboradores para o acesso e uso da informação através das tecnologias.

Esse resultado condiz com as seguintes subdivisões da classificação apontadas por Wilson (1999) citado por Marchiori (2014) que propõe esclarecer incertezas terminológicas referentes a GI:

a) Sistema de Informação - que é composto por base de dados, design de interfaces, gestão de projetos, aspectos legais e implementação; e
b) Tecnologia de informação nos aspectos de gestão de marketing, fluxos, vantagem competitiva, etc. além dos aspectos próprios da tecnologia.

Posteriormente, o sujeito 7 ao concordar, justificou "*A tecnologia existe como ferramenta de apoio ao trabalho. Mas há ausência de integração dos sistemas*". O que corrobora com a fala do sujeito 16 *"A grande lacuna vislumbrada é a ausência de integração entre sistemas, o que afeta a uniformidade no seguimento das demandas, do início à finalização, ocasionando entendimentos divergentes, retrabalho e dúvidas nos funcionários."*

É evidente que a ausência de integração entre os sistemas é um problema que afeta o fluxo de informação e consequentemente a comunicação entre os colaboradores e a própria gestão de TI.

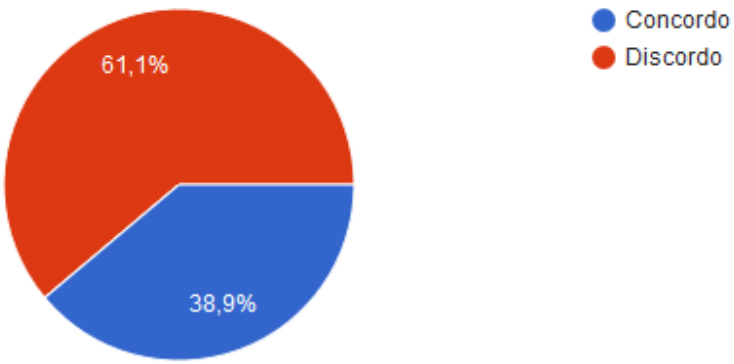
De acordo com Beal (2011) é indispensável à comunicação e integração das funções e dos diferentes processos relacionados a gestão de TI para a eficiência das ações. A autora destaca as principais funções de TI: monitorar, integrar, otimizar e reduzir custos.

Os sujeitos apontam que há uma tendência para o uso da gestão de tecnologias e do sistema de informação. Por conseguinte, a TI pode ocasionar benefícios e impactos para o desempenho das organizações tanto para a eficiência operacional quanto para a obtenção de vantagem estratégica de informação e conhecimento.

5.3.8 Mensuração de ativos intangíveis

Quanto à afirmativa "**Há mensuração de ativos intangíveis (recursos imateriais que trazem vantagem competitiva)"** a maioria discorda, isto é 61% e o restante, a minoria 39% dos sujeitos concorda de acordo com a Figura 28.

Figura 28 – Mensuração de ativos intangíveis



Fonte: Elaboração própria (2017).

Nesse contexto, ao discordar o sujeito 1 disse que há "*Necessidade de um maior fluxo de informação e treinamento*". Nessa fala, observa-se que o sujeito confundiu práticas de GI com a GC. Contudo, é interessante destacar que há integração dessas áreas e a necessidade de a organização da informação e capacitação dos colaboradores para que sejam determinados esses recursos imateriais.

Ao discordar, o sujeito 2 expôs "*É preciso mensurar em prática essas competências"*. Posteriormente, o sujeito 7 destacou *"No momento, não podemos identificar essa prática"*. O sujeito 10 afirmou *"Não tenho conhecimento*".

Quanto aos que concordaram com a afirmativa, destaca-se a fala do sujeito 4 *"Ainda em fase de implantação"*. O sujeito 5 justificou "*Há discussões sobre estas práticas"*. Já, o sujeito 16 percebeu a importância da colaboração da mensuração dos ativos intangíveis para a atuação do Sebrae/PB quando apresentou que *"Essa prática é relevante para o alcance efetivo dos resultados finalísticos da instituição".*

Quanto à mensuração dos ativos intangíveis, não há justificativa que apresente a sua efetividade, de acordo com a fala dos sujeitos, existem intenções de ações e melhorias. Contudo, percebem-se improbabilidades nas justificativas quanto a essa prática que precisa ser concretizada, pois propõe melhorias no desempenho de aprendizagem, competências e habilidades dos clientes internos e externos.

Pode-se assegurar que a mensuração dos ativos intangíveis colabora com a identificação de indicadores de competência que envolve a Inteligência Coletiva (IC) da organização. A competência humana envolve o indivíduo inserido em sua equipe

de trabalho através de sua atividade prática e implica em um saber aprender constante (UBEDA; SANTOS, 2008).

Conforme Pierre Lévy (2007) a IC é uma inteligência coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências.

Além disso, a mensuração dos ativos intangíveis implica em monitorar a estrutura interna e externa pode indicar a Inteligência Competitiva Organizacional (ICO). Para Valentim et al. (2003) a ICO é como processo que investiga o ambiente onde a empresa esta inserida e diagnostica o ambiente organizacional visando o estabelecimento de estratégias.

De acordo com Valentim (2002) a ICO está atrelada ao conceito de processo contínuo, há complexidade no fato de instituir relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização.

O intuito da ICO é agregar valor à informação, logo, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência onde é essencial o compartilhamento do conhecimento (CANONGIA, 1998).

Nesse contexto, Lin (2007) afirma que o compartilhamento do conhecimento é uma interação social onde ocorre a troca de experiências e habilidades.

Em suma, a maioria dos sujeitos discordou sobre a existência da mensuração dos ativos intangíveis que são recursos imateriais que trazem vantagem competitiva, dessa forma, há a necessidade de concretizar a cultura do compartilhamento na organização com intuito de disseminar o conhecimento tácito.

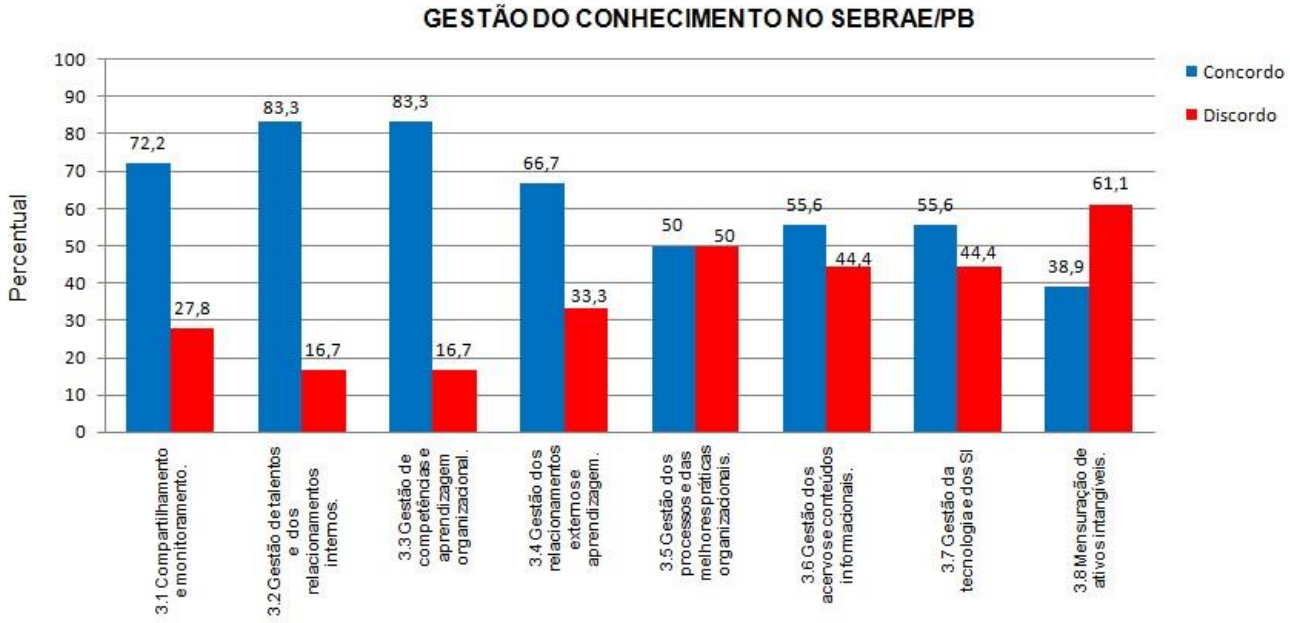
5.3.9 Resultado geral e análise - GC

Com base em Cianconi (2003), expõe-se a categoria de GC com as subcategorias e indicadores. Nesse contexto, o maior número de sujeitos concordou com a subcategoria “**Gestão de talentos e relacionamentos internos**”, isto é, 83,3% conforme exposto na Figura 29.

Quanto aos sujeitos que discordaram, a maior porcentagem está na “**mensuração dos ativos intangíveis**” com 61,1% dos respondentes.

Houve equidade quanto à “gestão de competências e aprendizagem organizacional, onde 50% dos sujeitos concordaram e 50% discordaram que existe essa prática de acordo com dados da Figura 29.

Figura 29 – GC no Sebrae/PB



Fonte: Elaboração própria (2017).

Apesar de existir produção de informação e criação de conhecimento no Sebrae/PB, os sujeitos apontam que há necessidade de melhorias principalmente em relação aos ativos intangíveis, a gestão de TI e SI e a gestão de competências e aprendizagem organizacional, nos quais se observa as três maiores porcentagens de discordâncias.

Na pesquisa documental, entre os documentos internos do Sebrae que foram analisados com foco na GC, destacam-se: Política e Diretrizes de Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae - Sebrae/NA (2015b); Relatório de Gestão do Sebrae/PB (2015).

A Política de GC do Sebrae/NA (2015b) foi elaborada a partir de um diagnóstico prévio em uma amostra significativa de Unidades do Sebrae realizado em 2014, porém o Sebrae/PB não foi incluso. Esses documentos podem servir de referência para o Sistema e objetivaram mapear as práticas existentes, bem como os fluxos de conhecimentos e as oportunidades de melhorias. Esse documento apresenta diversos assuntos sobre a GC como: estratégias, modelos, conhecimentos críticos, processos de conhecimento, práticas, camada ambiente (cultural, tecnológico, infraestrutura), governança e diretrizes.

Expõem-se, nesse documento, algumas práticas de GC desenvolvidas pelo Sebrae Nacional: aprendizagem organizacional; gestão da informação (processos e técnicas da Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia); gestão de conteúdos (criação e disseminação de produtos de conhecimento); gestão de processos; inovação; inteligência; projetos; tecnologia; atendimento e relacionamento entre outros.

Nas práticas acima, observa-se tanto o conhecimento tácito quanto explícito. Para Mattera (2014) é possível o desenvolvimento simultâneo de várias práticas de GC, pois a organização pode trabalhar sua conversão de forma mais integrada. Dessa forma, é interessante observar talentos e manter o relacionamento com clientes externos e internos.

No Relatório de Gestão Sebrae/PB (2015) a GC aparece como um dos macroprocessos de apoio que sustentam os processos principais do negócio. Estrategicamente, esse documento expõe que o relacionamento objetiva aumentar a capacidade de inovação na gestão dos pequenos negócios. Explicita que possui como prioridade atuar com soluções e ferramentas segmentadas às necessidades das empresas por meio de processos e fidelização sustentável de seus clientes nos setores da indústria, comércio, serviço e agropecuária.

Na afirmativa sobre a gestão de talentos e relacionamentos internos, a maioria dos respondentes do questionário observa a existência dessa prática por existir ações pontuais a nível local. Quanto à análise na documentação interna, nota-se que faz parte da missão do Sebrae priorizar as necessidades dos clientes, tanto local como nacionalmente.

Verifica-se a necessidade de agregar valor aos negócios de forma, assegurando a transformação do conhecimento tácito em ativo organizacional necessário à realização de ações estratégicas do Sebrae/PB. Além disso, expõe-se no Relatório de Gestão Sebrae/PB (2015), que foram realizadas pesquisas institucionais em eventos corporativos com o intuito de ampliar o conhecimento sobre os interesses e expectativas do Sebrae/PB.

O conhecimento destaca-se como ativo nas organizações, assim como os recursos humanos ou materiais. No entanto, Mattera (2014) afirma que o saber constitui-se como um ativo, um recurso intangível, cujo valor aumenta com o uso. Afirma ainda, que as práticas de GC atuam na socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento organizacional. Nesse caso, as

práticas podem auxiliar no desenvolvimento de competências do saber aprender, expor, debater e valorizar a interação entre pessoas e processos.

Cianconi (2013) ressalta que a GC agrega várias atividades, com o objetivo de estimular a produção, o compartilhamento e uso do conhecimento.

Diversas práticas de GC são explícitas nos documentos internos do Sebrae, porém há necessidade de sistematização e de um ambiente específico que concentre a GC, GI e GD com normas e padrões voltados a atender a visão, missão e estratégias da organização.

5.4 Síntese dos resultados obtidos

Por meio da metodologia da análise de conteúdo foi possível apresentar uma apreciação sintetizada para as categorias de GD, GI e GC com suas subcategorias e indicadores expostos a partir da visão de Santos (2013), de Choo (2003) e Cianconi (2003) respectivamente. Logo, apresentam-se inferências coletadas a partir das respostas obtidas nos questionários aplicados a determinados colaboradores do Sebrae/PB, expostas no Quadro 7.

Quadro 7 – Inferências de GD, GI e GC no Sebrae/PB

CATEGORIA		**INFERÊNCIAS**
Gestão de Documentos – Santos (2013)		
Subcategorias	**Indicadores**	
Criação/produção documental	Padrão e monitoramento	Há padrões de produção embora sem monitoramento
Avaliação do documento	Estudos e práticas a partir de critérios preestabelecidos	Ausência da consolidação de estudos e práticas com critérios preestabelecidos para a avaliação dos documentos.
Aquisição do documento	Fases de arquivamento de documentos (corrente, intermediário e permanente) Estabelecimento de regras	Ausência de regras para aquisição do documento respeitando as fases de arquivamento.
Conservação/preservação do documento	Manutenção da integridade física e/ou lógica com apoio da tecnologia	Ausência de consenso. Há uma equidade nas respostas quanto à adoção da conservação documental
Classificação do documento	Criação e utilização de planos de classificação	Ausência de consenso. Há uma equidade nas respostas quanto à existência da adoção ou não de

		plano de classificação
Descrição do documento	Ação que perpassa todo o ciclo de vida do documento	Ausência de práticas sobre a descrição documental
Difusão/acesso do documento	Promover a utilização com conhecimento das práticas e terminologias arquivísticas	Ausência práticas para difusão do acesso do documento para facilitar o conhecimento das terminologias arquivísticas
Gestão da Informação – Choo (2003)		**INFERÊNCIAS**
Identificação das necessidades de informação	Estratégia de administração da informação (identificar grupos de usuários)	Há estratégias de administração da informação para a identificação das necessidades
Aquisição de informação	Administrar a variedade de informação. Uso da tecnologia da informação	Há aquisição de informação
Organização e armazenamento da informação	Sistema de classificação. Memória organizacional	Ausência de consenso. Há equivalência nas respostas que revela inconsistências das práticas de organização e armazenamento das informações.
Desenvolvimento de produtos e serviços informacionais;	Ambiente favorável para criar produtos e serviços	Há ambiente favorável para criar produtos e serviços informacionais.
Distribuição da informação	Canais de transferência de informações. Fluxo de informação	Há a distribuição da informação a partir do uso de canais de transferência
Uso da informação	Métodos e processos que facilitem a flexibilidade da informação	Ausência de métodos e processos que facilitem o uso da informação.
Gestão do Conhecimento – Cianconi (2003)		**INFERÊNCIAS**
Gestão da cultura organizacional	Cultura do compartilhamento e monitoramento	Ausência da cultura do compartilhamento e monitoramento do conhecimento
Gestão de talentos e dos relacionamentos internos	Identificar relacionamentos. Apoio à aprendizagem continuada e desenvolvimento profissional	Há gestão de talentos e relacionamentos internos
Gestão de competências e aprendizagem organizacional	Adoção de metodologia para o mapeamento do conhecimento tácito e explícito existente na organização	Ausência de gestão de competências e de aprendizagem.
Gestão de relacionamentos externos	Aprendizagem organizacional estendida a clientes e parceiros	Há gestão dos relacionamentos externos
Gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais	Banco de melhores práticas. Utilização de ferramentas de trabalho colaborativo	Ausência de consenso. Há equivalência nas respostas quanto a gestão de processos e melhores práticas organizacionais.

Gestão dos acervos e conteúdos informacionais	Organização e categorização de conteúdos e valorizar o uso da informação.	Há gestão dos acervos e conteúdos, com necessidade de melhoria quanto à organização e categorização de conteúdos e valorização
Gestão da tecnologia e dos sistemas de informação	Adotar TI para apoiar o livre fluxo de informações (portais corporativos, sistema de gestão integrada e ferramentas de trabalho colaborativo).	Há gestão da TI e SI
Mensuração de ativos intangíveis	Identificar indicadores de competência dos funcionários. Monitorar estrutura interna e externa. Criar mecanismos para motivar as pessoas a assimilarem a cultura de compartilhamento.	Ausência da mensuração de ativos intangíveis

Fonte: Elaborado a partir de Santos (2013), Choo (2003), Cianconi (2003).

De forma geral, a formulação dessas inferências permitiu interpretar a realidade da documentação, da informação e do conhecimento do Sebrae/PB, que se configura com a existência da produção documental, da identificação das necessidades, da aquisição e da distribuição da informação em um ambiente propício para o desenvolvimento de produtos e serviços. Nesse ambiente, os sujeitos afirmaram que há gestão de talentos e relacionamentos internos e externos, além da gestão dos acervos e conteúdos informacionais utilizados cotidianamente por meio de ferramentas de TI e SI.

Existem inconstâncias nas questões sobre organização e armazenamento, conservação, classificação e gestão de processos e recursos. Para tanto, compreende-se que a gestão integrada pode colaborar com a criação e controle dessas questões e propõe melhorar as práticas existentes trazendo eficiência desde a produção da informação até a cultura organizacional voltada para o compartilhamento do conhecimento.

Cianconi (2013) afirma que a GD, GI e GC pertencem a domínios do conhecimento distintos, porém estão relacionadas aos processos, modelos e técnicas aplicadas para identificar, criar, representar, distribuir e desenvolver práticas integradas nos ambientes organizacionais.

Portanto, a partir dessas inferências foi possível formular as diretrizes para uma política integrada de GD, GI e GC que são expostas nas considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A documentação e a informação são os principais insumos responsáveis pelo provimento de estudos, pesquisas e práticas do conhecimento tácito e explícito no Sebrae/PB. Para tanto, o objetivo geral do estudo foi apresentar as principais diretrizes voltadas para a política integrada GD, GI e GC, em conformidade com os construtos teóricos, com as práticas ocorrentes e com as expectativas da organização.

A partir de uma perspectiva sistêmica, foram expostas as percepções, estratégias, abordagens, métodos encontrados na teoria e prática. Nesse âmbito, realizou-se uma análise na literatura científica, em documentos internos da organização e foi aplicado um questionário aos gestores com intuito de verificar as expectativas e a identificação de práticas da organização alusivas ao tema.

Teoricamente, as informações expostas na literatura discorrem sobre as práticas que são apresentadas nos documentos internos produzidos e/ou utilizados pela organização. No entanto, nas respostas do questionário, verificou-se que a temática ainda gera controvérsias no ambiente organizacional quando há divergências nas justificativas dos sujeitos quanto às afirmativas, o que reflete as expectativas da organização de forma parcial.

Embora haja na organização uma intenção nítida de desenvolvimento de gestão baseada no conhecimento, os resultados demonstraram que os gestores ainda não estão seguros em relação ao desenvolvimento de iniciativas voltadas ao processo de GD, GI e GC.

Com base nos resultados obtidos, destacam-se as principais lacunas e práticas que induzem às diretrizes que nortearão a implantação da política integrada. Para tanto, buscou-se compreender os conceitos, subsídios, interfaces, origens, comportamentos gerenciais e ferramentas, entre outros aspectos teóricos e práticos que comprovam a importância do registro e da sistematização da informação para a criação do conhecimento de forma cíclica.

Percebe-se que as lacunas existentes na GD se resumem em: ausência de avaliação, aquisição, descrição e difusão. Relatou-se na GI que não há uso da informação com métodos e processos que facilitem a agilidade. Já na GC não foram identificadas as seguintes gestões: da cultura organizacional com práticas de compartilhamento e monitoramento; da competência e aprendizagem com métodos

para mapear o conhecimento tácito e explícito; e da mensuração dos ativos intangíveis com a identificação de indicadores de competências dos funcionários e monitoramento da estrutura interna e externa e motivação para a cultura do compartilhamento.

Quanto a visão dos sujeitos nas respostas dos questionários, identificou-se as seguintes práticas: na GD há apenas a produção documental. Na GI existem ações pontuais para a identificação das necessidades; aquisição; desenvolvimento de produtos e serviços informacionais; e distribuição. Na GC, conforme as respostas dos sujeitos, o Sebrae/PB possui as seguintes gestões: cultura organizacional voltada ao compartilhamento com falhas no monitoramento; talentos e relacionamentos internos; relacionamentos externos; acervos e conteúdo; quanto a TI e SI destaca-se o uso da TI como suporte de pesquisa e resolução de problemas informacionais que é a prática mais evidente.

As diretrizes para uma política integrada colaborarão com a aplicação de orientações que propõe melhorar as ações para a eficiência dos processos arquivísticos, de informação e criação do conhecimento por meio da identificação e monitoramento das práticas existentes, como também da constituição do que está escasso.

Os resultados atingidos remetem a formulação das seguintes diretrizes norteadoras para a política integrada de GD, GI e GC, especificamente dirigidas e monitoradas pelos especialistas componentes da Unidade de Marketing, Comunicação que atualmente é responsável pela GC do Sebrae/PB:

a) alinhar os planos da documentação, da informação e do conhecimento as estratégias da organização;
b) desenvolver a valorização dos ativos intangíveis;
c) instituir uma comissão multidisciplinar;
d) estimular a cultura informacional e do conhecimento;
e) promover a capacitação do cliente interno e externo como foco na apreensão dos processos de GD, GI e GC;
f) implementar a infraestrutura de Tecnologias da Informação e Sistemas de Informação incorporadas à GD, GI e GC;
g) institucionalizar a política integrada de GD, GI e GC de forma participativa.

Entre essas diretrizes, destaca-se como prioridade a instituição da Comissão de Gestão Documental, da Informação e do Conhecimento (CGDIC) que seja responsável pela condução das práticas desde a identificação das necessidades à produção documental e uso de informação e, por conseguinte, a efetivação da gestão da cultura voltada para o conhecimento tácito e explícito.

No entanto, as diretrizes que subsidiam essa política podem facilitar o acesso à documentação e informação, e propiciar a criação do conhecimento quando contribuem estrategicamente para os processos coletivos de aprendizagem, nas diversas áreas de atuação do Sebrae/PB, à exemplo da educação, recursos humanos, marketing, inovação e o empreendedorismo das micro e pequenas empresas.

A principal estratégia a ser seguida depois de implementada a Política, é a disseminação dos seus objetivos para os diferentes níveis hierárquicos e das vantagens da aplicação dos princípios, ou seja, deve haver uma comunicação em todos os níveis da organização (estratégico, tático e operacional).

Conclui-se que a visão integrada dessa política pode contribuir com a missão, visão e estratégias do Sebrae/PB, a partir da eficiência nos processos documentais e informacionais que busca a melhoria na geração e compartilhamento do conhecimento de forma a propiciar a cultura informacional.

Evidentemente, a política integrada de GD, GI e GC do Sebrae/PB é fundamental para que as ações de informação sejam internalizadas e efetivadas, o que pode contribuir para a administração da ampla produção de informação ao estabelecer padrões e diretrizes que auxiliem na integração dos SI, processos e pessoas.

Outrossim, esse estudo busca contribuir com a realização de novas pesquisas que trarão uma melhor compreensão das diretrizes e da importância da política integrada de GD, GI e GC com foco na inovação e aprendizagem nas organizações, além de estimular a reflexão e o posicionamento dos pesquisadores, profissionais da informação e demais gestores quanto as demandas impostas por essas práticas.

REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, M.M. A. **Gestão documental no TCU**: adequação do plano de classificação aos requisitos do E-ARQ Brasil. 2009, 98f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Conhecimento, de Informação e Documentação) – Instituto Blaise Pascal, Brasília, 2009.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAÚJO, C. A. A. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014.

ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em: <http://www.arquivonacional.gov.br/Media/Dicion%20Term%20Arquiv.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2016.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, p. 1-25, 2008.

_____. Compartilhamento da informação e do conhecimento: uma revisão da literatura registrada na base scopus. In: CIANCONI, R. B.; CORDEIRO, R. I. N.; ALMEIDA, C. H. M. (Orgs.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: PPGCI/UFF, 2013. (Coleção Estudos da Informação, v. 3).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, A. A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, Fundação Seade, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf>. Acesso em: 22. Jul. 2016.

BEAL. A. **Segurança da informação**: princípios e as melhores práticas para a proteção dos ativos de informações nas organizações. São Paulo: Atlas, 2011.

BERNARDES, I. P.; DELATORRE, H. **Gestão documental aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008.

BIO, S. R. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, A. **A gestão da informação,** 1996. Disponível em: <http:www.planalto.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm>. Acesso em 15 out. 2014.

BRASIL. Decreto 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 de outubro de 2015.

_____. Decreto 99.570, de 9 de outubro de 1990. Desvincula da Administração Pública Federal o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa, transformando-o em serviço social autônomo. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 de outubro de 1990.

_____. Lei 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 de janeiro de 1991. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8159.htm>. Acesso em: 10 nov. 2015.

_____. Lei 8.029, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração pública federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 de abril de 1990.

_____. Lei 8.154, de 28 de dezembro de 1990. Altera a redação do § 3° do art. 8° da Lei n. 8.029, de 12 de abril de 1990 e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 de dezembro de 1990.

BUENO, D. A.; VALENTIM, M. L. P. Fluxos documentais em ambientes empresariais: características, tipologias e usos. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **TransInformação**, Campinas, v. 18, n. 1, p. 63-70, jan./abr. 2006.

CANONGIA, C. Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INFORMÁTICA E ÉTICA, 1., 1998, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 1998.

CARVALHO, F. de C.; CIANCONI, R. de B. A gestão de informações arquivísticas sob a vigência da lei de acesso à informação em ambiente universitário. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 16., 2015, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2015.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information for constructo meaning, create kowledge and make decisions. Nova York: Oxford Press, 1998.

_____. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

_____. Preenchendo as lacunas cognitivas: como as pessoas processam as informações. In: **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento**: visões de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

_____. A gestão de documentos, da informação e do conhecimento: contextualização e especificidades. In: CIANCONI, R. de B., CORDEIRO, R. I. N.; ALMEIDA, C. H. M. (Orgs.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: PPGCI/UFF, 2013. (Coleção Estudos da Informação, 3).

COELHO, M. M. et al. Competências em informação no contexto empresarial. In: SOUTO, L. F. **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

COLARES, J. M. **Ensino-aprendizagem-treinamento para o desenvolvimento das capacidades de jogo no handebol**. Belo horizonte: Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG, 2010. Disponível em: <http://www.eeffto.ufmg.br/biblioteca/1798.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2016.

CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS. **ISAAR (CPF):** norma internacional de registro de autoridade arquivística para entidades coletivas, pessoas e famílias. Tradução de Vitor Manoel Marques da Fonseca. 2. ed. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2004.

_____. **ISAD (G):** Norma geral internacional de descrição arquivística. 2. ed. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2000.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. **Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo, relativos às atividades-meio da administração pública**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2001.

_____. **NOBRADE**: norma brasileira de descrição arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2006.

_____. **Recomendações para a produção e o armazenamento de documentos de arquivo**. Rio de Janeiro, 2005.

COSTA, A. T.; ALBUQUERQUE, M. E. B. C. Letramento digital: suportes e formatos como instrumentos de recuperação da informação. In: ALBUQUERQUE, M. E. B. C. et al. **Representação da informação**: um universo multifacetado. João Pessoa: Editora da UFPB, 2012.

COSTA, N. P. **Documentos empresariais**: informações complementares da comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2012.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 24, n. 3, jul. 1999.

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

_____. Resgatando o “i” da “ti”. In: MARCHAND, D. A.; DAVENPORT, T. H. (Orgs.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **Published in Sloan Management Review**, v. 31, n. 4, p. 1-31, 1990.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Vencendo com as melhores ideias**: como fazer as grandes ideias acontecerem na sua empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

DETLOR, B. Information management. **International Journal of Information Management**, [S.l.], v. 30, n. 2, p. 103-108, 2010.

DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração Facef**, [S.l.], v. 1, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://bit.ly/1rlhuEB>. Acesso em: 10 jan. 2016.

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUARTE, E. N. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento**: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, 2003.

_____. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da ciência da informação. **Inf. &Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 159-173, jan./abr. 2011. Disponível em: <http://bit.ly/1hdyjsR>. Acesso em: 11 dez. 2015.

DUARTE, E. N.; SILVA, A. K. A.; COSTA, S. Q. Gestão da informação e do conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial extensivas à unidades de informação. **Inf. &Soc.:Est**., João Pessoa, v. 17, n. 1, p. 97-107, jan./abr. 2007.

DUARTE, E. N.; LIRA, S. L.; LIRA, W. S. Gestão do conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Orgs.) **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

DUARTE, E. N. et al. Práxis de gestão do conhecimento no ambiente das organizações no escopo da ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 16., 2015, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Critérios de excelência**: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. 20. ed. São Paulo, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, H. F. Competências em informação, comunicação e transmissão: bases para produção, interpretação e geração de sentidos. In: GARCIA, J. C. R.; TARGINO, M. G. (Org.) **Desvendando facetas da gestão e políticas de informação**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015.

GONTIJO, S. **O livro de ouro da comunicação**. São Paulo: Ediouro, 2004.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Novos cenários políticos para a informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 27-40, jan./abr. 2002.

_____. As relações entre ciência, estado e sociedade: um domínio de visibilidade para as questões da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 60-76, jan./abr. 2003.

INDOLFO, A. C. Gestão de documentos: uma renovação epistemológica no universo da arquivologia. **Arquivistica.net**, Rio de janeiro, v. 3, n. 2, p. 28-60, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2011/06/pdf_59336b505e_0003553.pdf >. Acesso em: 25 jul. 2016.

JARDIM, J. M.; SILVA, C. A.; NHARRELUGA, R. S. Análise de políticas públicas: uma abordagem em direção às políticas públicas de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n.1, p. 2-22, jan./abr. 2009.

LA ROVERE, R. L. Difusão de tecnologias da informação em pequenas e médias empresas: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Economia**, vol. 53, n. 1, p. 111-130, jan./mar. 1999.

LASTRES, H. ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

_____. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 5. ed. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

LIMA, I. F.; SANTOS, R. R.; LLARENA, R. A. S. Informação: tecendo os fios dos conceitos. In: DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Orgs.). **Da informação à auditoria do conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

LIN, H. Effects of extrinsic and intrinsic motivacion on implouee knowledge sharing intentions. **Jornal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, abr. 2007.

LOPEZ, A. P. A. **Como descrever documentos de arquivo**: elaboração de instrumentos de pesquisa. São Paulo: Arquivo do Estado, 2002. (Projeto Como Fazer, 6).

MACHADO, R. B. Gerenciamento eletrônico de documentos e sua inter-relação com a gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.) **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCHIORI, P. Z. Gestão da informação: fundamentos, componentes e desafios contemporâneos. In: SOUTO, L. F. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTELETO, R. M. Conhecimento e sociedade: pressupostos da antropologia da informação. In: AQUINO, M. A. **O campo da Ciência da Informação**: gênese, conexões e especificidades. João Pessoa: Ed. Universitária, 2002. p. 101-115.

MARTIRE, T. C. **As práticas de gestão do conhecimento**: um estudo de caso na Petrobras. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2013.

MATTERA, T. C. Gestão do conhecimento na prática. In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

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

MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.

_____. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MONTEIRO, S.A. **Indicadores de qualidade para avaliação dos processos de gestão da informação**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) –

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

MORIN, E. **O método III:** o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999.

NASCIMENTO, A. F. G. Relacionamento institucional e bibliotecas corporativas. In: SOUTO, L. F. **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação **de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 14. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

_____. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, I. G. S. C. **Dimensões da gestão da informação no campo da ciência da informação**: uma revelação da produção científica do ENANCIB. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

OLIVEIRA, S. R. Memória institucional: lugar de (re) construção de uma memória coletiva. In: SOUTO, L. F. **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87, jul./dez. 2003.

ORTEGA, C. D.; LARA, M. L. G. A noção de documento: de Otlet aos dias de hoje. **DataGramaZero**, [S.l.], v. 11, n. 2, abr. 2010. Disponível: <http://www.dgz.org.br/abr10/Art_03.htm>. Acesso em: 20 nov. 2015.

PORTAL SEBRAE PARAÍBA. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb?codUf=16>. Acesso em: 8 jan. 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAYWARD, W. B. The case of Paul Otlet, pioneer of information science, internationalist, visionary: reflections on biography. **Journal of Librarianship and Information Science**, London, v. 23, n. 23, p. 135-145, set. 1991.

ROBREDO, J. **Da ciência da informação revisitada**: aos sistemas humanos de informação. Brasília, DF: Thesaurus, 2003.

ROCHA NETO, I. **Lynaldo Cavalcanti**: além das palavras. Brasília: Paralelo 15, 2010.

RONCAGLIO, C.; SZVARÇA, D. R.; BOJANOSKI, S. F. Arquivos, gestão de documentos e informação.**Enc. BIBLI: R. Eletr. Bibl. Ci. Inf**., Florianópolis, n. esp., 2 sem. 2004.

ROUSSEAU, J.; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

SÁ, E. P. Gestão de documentos: uma visão empresarial. In: SOUTO, L. F. **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

SANT'ANNA, J. O arquivista como gestor de recursos informacionais: uma reflexão acerca dos novos modelos de gestão**. Ágora**, Florianópolis, v. 25, n. 51, p. 77-100, jul./dez. 2015.

SANTOS, V. B. dos. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. In: SANTOS, V. B.; INNARELLI, H. C.; SOUSA, R. T. B. (Org.) **Arquivística**: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento. 3. ed. Brasília, DF: SENAC, 2009.

SANTOS, R. R.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. Conhecimento: conceitos, reflexões e aproximações. In: **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: UFPB, 2014.

SANTOS, V. B.; INNARELLI, H. C.; SOUSA, R. T. B. (Org.) **Arquivística**: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento. 3. ed. Brasília, DF: SENAC, 2013.

SCHAFER, M. B.; SANCHES, M. A. B. A relação do arquivista com a gestão do conhecimento: análise em uma instituição pública federal. **Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 206-224, jan./abr. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Manual de gestão de documentos**. Brasília, 2015a.

_____. **Política e diretrizes de gestão do conhecimento no Sistema Sebrae**. Brasília, 2015b.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA PARAÍBA. **Relatório de gestão Sebrae Paraíba**. João Pessoa, 2015.

SOUSA, R. T. B. Tudo que não é sólido se desmancha no ar: fundamentos teóricos da gestão de documentos. In: CIANCONI, R. B.; CORDEIRO, R. I. N.; ALMEIDA, C.

H. M. (Orgs.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: PPGCI/UFF, 2013. (Coleção Estudos da Informação, v. 3).

SOUZA, E. D. de. **A Ciência da Informação**: fundamentos epistêmico-discursivos do campo científico e do objeto de estudo. Alagoas: Edufal, 2015.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TOFLER, A. **A terceira onda**. 26. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

TORRIZELLA, A. P. F.; VALENTIM, M. L. P. Estudo de caso: processos arquivísticos no âmbito da gestão documental em ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan./abr. 2008.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, jun. 2003.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dados, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-13, ago. 2002.

_____. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007.

_____. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

_____. (Org.) Gestão documental em ambientes empresariais. In: _____. **Estudos avançados em Arquivologia**. Marília: Oficina Universitária, 2012.

_____. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. In: CIANCONI, R. B.; CORDEIRO, R. I. N.; ALMEIDA, C. H. M. (Orgs.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais.** Niterói: UFF, 2013.

_____. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta. In: SOUTO, L. F. **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

WILSON, T. D. Towards an information management curriculum. **Journal of Information Science**, n. 15, p. 203-210, ago. 1989.

_____. Information Management. In: FEATHER, J.; STURGES, P. **International encyclopedia of information and librarys cience**. 2. ed. London: Routledge, 2003. Disponível em: <http://informationr.net/tdw/publ/papers/encyclopedia_entry.html>. Acesso em 15 dez. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado (a), solicito a gentileza de responder este questionário de forma mais precisa possível. O objetivo é coletar dados para a elaboração da política de Gestão Documental, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento de forma integrada, a ser proposta ao SEBRAE-PB, como exigência para conclusão do mestrado em Ciência da Informação na UFPB.
As afirmativas contidas no questionário se referem aos procedimentos atualmente realizados ou não, no SEBRAE-PB, para o desempenho de ações de Gestão Documental, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, segundo vossa visão.

Agradecemos

1 GESTÃO DE DOCUMENTOS NO SEBRAE-PB

1.1 Na produção do documento administrativo costuma-se adotar um padrão e realizar o monitoramento dos processos.
Concordo
Discordo
Justifique_____

1.2 No processo de avaliação do documento, estudos e práticas são realizadas a partir de critérios pré-estabelecidos.
Concordo
Discordo
Justifique_____

1.3 Na aquisição do documento existem regras estabelecidas quanto as fases: corrente (uso constante), intermediária (pouco uso) e permanente (apenas para fins de pesquisa).
Concordo
Discordo
Justifique_____

1.4 Para conservar e preservar os documentos, procede-se a manutenção da integridade física e/ou lógica com apoio da tecnologia.
Concordo
Discordo
Justifique_____

1.5 A organização criou e utiliza planos de classificação documental.
Concordo
Discordo
Justifique_____

1.6 A descrição (ação que perpassa todo o ciclo de vida do documento) é realizada no sistematicamente.
Concordo
Discordo
Justifique_____

1.7 Para a realização dos processos de difusão e do acesso ao documento são adotadas práticas com o uso de terminologias arquivísticas.

Concordo
Discordo
Justifique_____

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SEBRAE

2.1 Na identificação das necessidades de informação são adotadas estratégias para abordar clientes internos e externos.
Concordo
Discordo
Justifique_____

2.2 Para a aquisição/obtenção da informação costuma-se utilizar tecnologia da informação.
Concordo
Discordo
Justifique_____

2.3 Para a organização e armazenamento da informação foi elaborado um sistema de classificação baseado na memória organizacional.
Concordo
Discordo
Justifique_____

2.4 O ambiente da organização é favorável ao desenvolvimento de produtos e serviços informacionais destinados aos clientes.
Concordo
Discordo
Justifique_____

2.5 Na organização são adotados canais de transferência e fluxo informacional para distribuição da informação.
Concordo
Discordo
Justifique _____

2.6 Para o uso da informação utilizam-se métodos e processos que facilitam a sua flexibilidade.
Concordo
Discordo
Justifique_____

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SEBRAE

3.1 Nas propostas de gestão da cultura organizacional propõe-se o compartilhamento e monitoramento do conhecimento.
Concordo
Discordo
Justifique_____

3.2 Na gestão de talentos e dos relacionamentos internos há a identificação e apoio à aprendizagem continuada e desenvolvimento profissional.
Concordo
Discordo
Justifique_____

3.3 Na gestão de competências e aprendizagem organizacional há a adoção de metodologia para o mapeamento do conhecimento tácito (experiência do indivíduo) e explícito (informação exposta em suportes diversos).
Concordo
Discordo
Justifique_____

3.4 Na gestão dos relacionamentos externos a aprendizagem é estendida a clientes e parceiros.
Concordo
Discordo
Justifique_____

3.5 Na gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais há a utilização de ferramentas de trabalho corporativo.
Concordo
Discordo
Justifique_____

3.6 Na gestão dos acervos e conteúdos informacionais se faz a organização e categorização de conteúdos além da valorização do uso da informação.
Concordo
Discordo
Justifique_____

3.7 Identifica-se a gestão da tecnologia e dos sistemas de informação.
Concordo
Discordo
Justifique_____

3.8 Identifica-se a mensuração de ativos intangíveis (recursos imateriais que trazem vantagem competitiva).
Concordo
Discordo
Justifique_____

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa refere-se ao Projeto de Dissertação intitulada "**Política Integrada de Gestão Documental, da Informação e do Conhecimento do Sebrae na Paraíba**" que está sendo desenvolvida pelo pesquisadora **Ediene Souza de Lima**, docente do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Profa. Orientadora **Emeide Nóbrega Duarte**.

O objetivo primário do estudo é analisar a viabilidade de implantação de uma Política Integrada de Gestão Documental, da Informação e do Conhecimento como base para a eficiência do fluxo de informação do Sebrae na Paraíba. Como objetivos secundários pretende: conhecer a literatura científica sobre gestão documental, gestão da Informação e gestão do conhecimento; conhecer as expectativas do Sebrae na Paraíba em relação à implantação da política integrada de GD, GI e GC; identificar as práticas de GD, GI e GC ocorrentes no Sebrae na Paraíba e no Sebrae Nacional; sistematizar as práticas de GD, GI e GC ocorrentes no Sebrae na Paraíba e nos construtos teóricos.

A finalidade deste trabalho é contribuir com o conhecimento acerca da colaboração da Gestão Documental, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento e seus benefícios ocorrerão após a investigação, em que se obterá a real compreensão de tal realidade.

Solicitamos a sua colaboração para responder ao instrumento que lhe foi solicitado (questionário), como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos acadêmicos científicos e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

_____
Assinatura do Participante da Pesquisa

_____
Assinatura da Testemunha

Contato do Pesquisador (a) Responsável:
Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o (a) pesquisador Ediene Souza de Lima (Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba)
E-mail: ediene.lima@sebraepb.com.br / (83) 99332-4064
Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte (Orientadora)

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1° Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB
(83) 3216-7791 – E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Atenciosamente,

_____
Assinatura do Pesquisador Responsável

_____
Assinatura do Pesquisador Participante

APÊNDICE C – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

1 GESTÃO DE DOCUMENTOS

1.1 Na **produção** do documento administrativo costuma-se adotar um **padrão e realizar o monitoramento** dos processos.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Discordo	Adotar padrão sim, monitoramento não
2	Concordo	Concordo em parte, no caso de termos de referências há um padrão, entretanto, para pereceres, justificativas não há. Quanto ao monitoramento desconheço
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Geralmente a produção de documentos está associada a processos que possuem instruções e padrões, a exemplo de contratos, processos licitatórios entre outros.
5	Concordo	Para a produção de alguns documentos administrativos, existem normas (INs) que disciplinam o mesmo. Ex. Convênios
6	Discordo	Não existe padrão
7	Concordo	Temos que adotar um padrão de identidade e monitorar todo o processo
8	Discordo	Não tenho lembrança dessa prática
9	Discordo	Não existe padronização
10	Discordo	Identifica-se o uso de padrões de organização do documento, mas não a existência de um processo consolidado de monitoramento
11	Concordo	Concordo, os documentos seguem um padrão
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Concordo	Os diversos tipos de contratos, por exemplo, são modelos padronizados e direcionados ao setor competente.
14	Concordo	Temos alguns processos padronizados
15	Discordo	O padrão existente é para os documentos fiscais e do setor pessoal
16	Concordo	Observam-se práticas nesse sentido, que precisam, no entanto, ser melhoradas
17	Concordo	***Ausência de justificativa***
18	Concordo	***Ausência de justificativa***

1.2 No processo de **avaliação** do documento, estudos e práticas são realizadas a partir de critérios pré-estabelecidos.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Discordo	Práticas não
2	Discordo	Desconheço
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Acredito que parcialmente, sim
5	Concordo	Os documentos que são regidos por Instruções Normativas (INs),

		sim. Os demais, não
6	Concordo	Cada área estabelece seu critério
7	Concordo	Em toda avaliação temos que estabelecer requisitos para balizar o resultado previsto
8	Discordo	Se faz necessário
9	Discordo	Não são levados em consideração critérios
10	Discordo	Não tenho conhecimento de critérios e práticas relacionados à avalição de documentos
11	Concordo	Concordo, os processos são embasados em critérios pré-estabelecidos
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Discordo	Acredito que os critérios podem ser mais específicos e melhor disseminados
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Discordo	Se existe, desconheço
16	Discordo	Não detenho a informação
17	Concordo	***Ausência de justificativa***
18	Discordo	***Ausência de justificativa***

1.3 Na **aquisição** do documento existem regras estabelecidas quanto as fases: corrente (uso constante), intermediária (pouco uso) e permanente (apenas para fins de pesquisa).

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Discordo	Não
2	Discordo	Desconheço
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Discordo	Ainda por implementar
5	Discordo	Desconheço
6	Discordo	***Ausência de justificativa***
7	Concordo	Todo o processo deve estabelecer regras claras para o seu uso efetivo
8	Discordo	Nada consta
9	Concordo	Para alguns sim, e para outros não
10	Discordo	Não tenho conhecimento sobre estas regras
11	Discordo	Não existe essa informação sobre regras estabelecidas em relação as fases
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Discordo	Desconheço essas regras
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Discordo	Se existe, desconheço
16	Discordo	Desconheço
17	Discordo	***Ausência de justificativa***
18	Discordo	***Ausência de justificativa***

1.4 Para **conservar e preservar** os documentos procede-se a manutenção da integridade física e/ou lógica com apoio da tecnologia.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Discordo	Não
2	Discordo	Não há procedimento para conservação e/ou preservação
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Parte do acervo encontra-se digitalizado e também os documentos atuais em sua maioria nascem digitais, para os quais possuem procedimentos de cópias de segurança. Carecendo implementar assinatura digital
5	Concordo	É a prática da casa
6	Concordo	Existe sistema
7	Concordo	A tecnologia tem que estar presente para fornecer suporte técnico
8	Discordo	Não tenho conhecimento
9	Concordo	Costumo arquivar via digital
10	Concordo	Existem sistemas e diretórios que guardam arquivos de uso corrente das unidades e agências, bem como existe o acervo da instituição que também cumpre este papel quanto aos documentos físicos.
11	Discordo	O uso dos modelos de documentos no conexão bem como a importância dos documentos serem digitalizados antes do envio para João Pessoa diminui os riscos.
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Concordo	O suporte da área de TI é envolvido nessa conservação.
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Discordo	O sistema utilizado não é compatível ou não permite o acesso a todos funcionários.
16	Discordo	O SEBRAE/PB precisa, urgentemente, de um fluxo documental digital. Tal fluxo facilitaria, sobremaneira, o labor do setor sob a minha responsabilidade (setor jurídico).
17	Discordo	***Ausência de justificativa.***
18	Concordo	***Ausência de justificativa.***

1.5 A organização criou e utiliza **planos de classificação** documental

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Concordo	Em parte
2	Discordo	Há uma classificação criada por nós, mas não temos uma referência ideal
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Em fase de elaboração
5	Concordo	Processo em andamento
6	Concordo	A área trabalha com classificação
7	Concordo	No momento estamos trabalhando esta fase
8	Discordo	Se criou e utiliza não sei informar

9	Discordo	Não que seja de meu conhecimento
10	Concordo	Há formas de classificação, mas como muitas oportunidades de melhoria
11	Discordo	Não tenho conhecimento
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Discordo	Tenho conhecimento do avanço no setor com algumas medidas de organização, mas se utiliza planos de classificação documental desconheço
14	Discordo	Desconheço
15	Concordo	Existe um setor que trabalha com a classificação, mas não é de conhecimento de todos
16	Discordo	Não detenho fundamento para a resposta apresentada
17	Concordo	***Ausência de justificativa***
18	Concordo	***Ausência de justificativa***

1.6 A **descrição** (ação que perpassa todo o ciclo de vida do documento) é realizada sistematicamente.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Discordo	Não
2	Discordo	Temos informações sobre alguns documentos precisam ser arquivados por um período de tempo, contudo, esse processo não é realizado de forma sistêmica
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Discordo	Em fase de desenvolvimento
5	Discordo	Não é realizado
6	Discordo	Não sei responder. Não conheço os detalhes da área responsável
7	Concordo	Estamos em fase de implantação
8	Discordo	Não tenho conhecimento
9	Discordo	Não sei responder
10	Discordo	Não tenho conhecimento
11	Discordo	Não tenho conhecimento
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Discordo	Não tenho conhecimento
14	Discordo	Desconheço
15	Discordo	Não sei, se existe precisa ser disseminada
16	Discordo	O documento não possui fluxo sistematizado efetivo
17	Concordo	***Ausência de justificativa***
18	Discordo	***Ausência de justificativa***

1.7 Para a realização dos processos de **difusão** e do acesso ao documento são adotadas práticas com o uso de terminologias arquivísticas.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Discordo	Não

2	Discordo	Desconheço
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Discordo	Desconheço
5	Concordo	Os documentos como livros e Relatórios de Pesquisa, sim.
6	Concordo	Sim
7	Concordo	Estamos em implantação.
8	Discordo	Não faço a menor idéia
9	Concordo	Acredito que sim, mas não sei se são levadas em consideração essas terminologias, não é do meu conhecimento
10	Discordo	Não tenho conhecimento
11	Discordo	Não tenho conhecimento
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Discordo	Não tenho conhecimento
14	Discordo	Desconheço
15	Discordo	Não sei, se existe precisa ser disseminada
16	Discordo	Não tenho conhecimento a respeito dessas práticas
17	Discordo	***Ausência de justificativa***
18	Concordo	***Ausência de justificativa***

Resumo de dados para elaboração do gráfico - GD

Afirmativa	Concorda	Discorda	Total de Respostas
1.1 Na **produção** do documento administrativo costuma-se adotar um padrão e realizar o monitoramento dos processos.	10	8	18
1.2 No processo de **avaliação** do documento, estudos e práticas são realizadas a partir de critérios preestabelecidos.	7	11	18
1.3 Na **aquisição** do documento existem regras estabelecidas quanto as fases: corrente (uso constante), intermediária (pouco uso) e permanente (apenas para fins de pesquisa).	3	15	18
1.4 Para **conservar** e **preservar** os documentos, procede-se a manutenção da integridade física e/ou lógica com apoio da tecnologia.	9	9	18
1.5 A organização criou e utiliza **planos de classificação** documental.	9	9	18
1.6 A **descrição** (ação que perpassa todo o ciclo de vida do documento) é realizada sistematicamente.	2	16	18
1.7 Para a realização dos processos de **difusão e do acesso** ao documento são adotadas práticas com o uso de terminologias arquivísticas.	5	13	18

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

2.1 Na **identificação** das necessidades de informação são adotadas estratégias para abordar clientes internos e externos.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Concordo	Existência de um roteiro a ser seguido no atendimento
2	Concordo	Em parte, no que tange cliente externo existem algumas pesquisas que subsidiam essa abordagem, já o interno nem tanto
3	Concordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Prática descrita no âmbito do Programa Sebrae de Excelência em Gestão
5	Concordo	Alguma estratégia sempre é adotada
6	Discordo	Não sei dizer
7	Concordo	Adotamos maneiras de abordagem aos nossos clientes
8	Concordo	Com certeza
9	Concordo	Existe uma estratégia de comunicação interna e outra externa
10	Discordo	Não tenho conhecimento
11	Concordo	Existem levantamos para esse tipo de abordagem
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Concordo	Através de pesquisas e conversas informais
14	Concordo	Isso deveria ser uma cultura da organização
15	Concordo	Algumas pesquisas estão sendo feitas com este objetivo, não sei em relação ao cliente externo
16	Concordo	Observa-se práticas nesse sentido, mas não detenho o fundamento adequado para motivação da resposta
17	Discordo	***Ausência de justificativa***
18	Discordo	***Ausência de justificativa***

2.2 Para a **aquisição/obtenção** da informação costuma-se utilizar tecnologia da informação.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Concordo	Suporte de Tecnologia da Informação
2	Concordo	O SEBRAE possui alguns sistema de informações importantes
3	Concordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Grande parte das informações é distribuída por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação
5	Concordo	Alguma forma de tecnologia da informação sempre é utilizada. Ainda que seja um simples e-mail
6	Discordo	Não consultamos via sistema
7	Concordo	Sim.
8	Concordo	Meio mais utilizado
9	Concordo	Geralmente acesso ao Conexão SEBRAE
10	Discordo	Não tenho conhecimento

11	Concordo	A tecnologia da informação é um dos nossos principais acessos
12	Concordo	***Ausência de justificativa***
13	Concordo	Questionário online, como este
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Concordo	Sim
16	Concordo	A Tecnologia da Informação é imprescindível ao cenário corporativo
17	Discordo	***Ausência de justificativa***
18	Concordo	***Ausência de justificativa***

2.3 Para a **organização e armazenamento** da informação foi elaborado um sistema de classificação baseado na memória organizacional.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Concordo	Pouco difundida
2	Discordo	Desconheço
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Discordo	Classificação limitada
5	Discordo	Não tenho conhecimento
6	Concordo	Acredito que sim
7	Concordo	Sim
8	Discordo	Não tenho certeza
9	Concordo	Conexão SEBRAE
10	Discordo	Não tenho conhecimento
11	Discordo	Não tenho conhecimento
12	Concordo	***Ausência de justificativa***
13	Discordo	Não tenho conhecimento
14	Discordo	Desconheço
15	Concordo	Acredito que o trabalho que está sendo desenvolvido utiliza
16	Concordo	Há iniciativas e esforços da UMCC nesse sentido
17	Concordo	***Ausência de justificativa***
18	Concordo	***Ausência de justificativa***

2.4 O **ambiente** da organização é **favorável** ao desenvolvimento de produtos e serviços informacionais destinados aos clientes.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Concordo	Sim
2	Discordo	Precisa melhorar, faz-se necessário a produção de informações mais regionais
3	Concordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	A informação é a base dos produtos e serviços da instituição
5	Discordo	Embora muito se faça, não é a pratica corrente

6	Concordo	Sim. Só precisa ser mais organizado
7	Concordo	É um dos nossos objetivos
8	Concordo	Temos um ambiente favorável
9	Discordo	Discordo pois não somos estimulados a esta pratica
10	Concordo	Há uma ambiência favorável, mas com a necessidade de estruturas para o seu melhor uso e apropriação do conhecimento gerado
11	Concordo	O SEBRAE detém um ambiente de organização pertinente e favorável aos desenvolvimento de produtos e serviços
12	Concordo	***Ausência de justificativa***
13	Discordo	Acredito que pode evoluir nesse aspecto
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Discordo	Não
16	Concordo	A nossa própria missão justifica a concordância com a assertiva elencada na questão em referência
17	Discordo	***Ausência de justificativa***
18	Concordo	***Ausência de justificativa***

2.5 Na organização são adotados **canais de transferência e fluxo informacional** para distribuição da informação.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Concordo	Pouco
2	Discordo	Desconheço
3	Concordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Sistemas Corporativos, rede Conexão, dentre outros canais
5	Concordo	Os Sistemas de fluxo de informação (Siacweb, SGE, SME,...) são canais desses fluxos. Além deles o Conexão e até as pastas T, H(unidades de mapeamento)
6	Discordo	Não existe um trâmite formal/processual de documentos
7	Concordo	Quando houver implantação esse item será disponibilizado
8	Concordo	Diversos
9	Concordo	Existem canais sim
10	Concordo	Existem os canais de comunicação interna que contribuem com este papel, bem como os sistemas de demanda de serviços (SFIG, RM, SEAP, etc). Contudo, há necessidade de melhorias
11	Concordo	Capacitação
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Concordo	Através de diretórios que são disponibilizados para todo o Estado, conexão principalmente pelo seu chat, entre outros
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Discordo	Não sei, se existe precisa ser disseminada
16	Concordo	Observa-se canais internos nesse sentido, sendo o conexão SEBRAE o mais utilizado no âmbito da Unidade de Assessoria Jurídica, e acredito que no âmbito da instituição como todo
17	Discordo	***Ausência de justificativa***

18	Discordo	***Ausência de justificativa***

2.6 Para o **uso da informação** utilizam-se métodos e processos que facilitam a sua flexibilidade.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Discordo	Pouco
2	Discordo	Desconheço
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Sim
5	Concordo	Tendo a concordar, ainda que os processos não sejam totalmente eficientes
6	Concordo	Acho que sim
7	Concordo	A flexibilidade é uma ferramenta necessária no processo
8	Concordo	Bastante
9	Discordo	Não sei responder
10	Discordo	Não tenho conhecimento
11	Discordo	Os métodos ainda são muito rígidos
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Discordo	Acredito que pode ser melhorado
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Discordo	Não sei, se existe precisa ser disseminada
16	Discordo	Não vislumbrada flexibilidade nos métodos
17	Discordo	***Ausência de justificativa***
18	Discordo	***Ausência de justificativa***

Resumo de dados para elaboração do gráfico - GI

Afirmativa	Concorda	Discorda	Total de Respostas
2.1 Na **identificação das necessidades** de informação são adotadas estratégias para abordar clientes internos e externos.	13	5	18
2.2 Para a **aquisição/obtenção** da informação costuma-se utilizar tecnologia da informação.	15	3	18
2.3 Para a **organização e armazenamento** da informação foi elaborado um sistema de classificação baseado na memória organizacional.	9	9	18
2.4 O **ambiente** da organização é favorável ao desenvolvimento de produtos e serviços informacionais destinados aos clientes.	12	6	18
2.5 Na organização são adotados canais de transferência e fluxo informacional para **distribuição da informação**.	12	6	18
2.6 Para o **uso da informação** utilizam-se métodos e	6	12	18

processos que facilitam a sua flexibilidade.			

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

3.1 Nas propostas de gestão da cultura organizacional propõe-se o **compartilhamento e monitoramento** do conhecimento.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Concordo	Pouco
2	Discordo	Desconheço
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Discordo	Necessita de evolução e estabelecimento pleno do processo de GC
5	Concordo	Documentos são distribuídos por vários canais
6	Concordo	Acredito que sim
7	Concordo	Sim
8	Concordo	Sem muita efetividade
9	Discordo	Acredito que não
10	Concordo	Há orientação formais na instituição para a partilha de conhecimentos gerados na visita técnica de benchmarking
11	Concordo	Por meio de capacitações e troca de informações via e-mail
12	Concordo	***Ausência de justificativa***
13	Concordo	Através de reuniões presenciais, videoconferência, treinamentos
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Discordo	Existe?
16	Concordo	A proposta da gestão da cultura organizacional possui como diretriz o compartilhamento e o monitoramento do conhecimento, o qual tem sido encarado com prioridade no âmbito das instâncias diretivas
17	Concordo	***Ausência de justificativa***
18	Concordo	***Ausência de justificativa***

3.2 Na **gestão de talentos e dos relacionamentos internos** há a identificação e apoio à aprendizagem continuada e desenvolvimento profissional.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Concordo	Necessitando de mais pratica entre os pares
2	Concordo	Concordo em parte, na identificação desconheço, mas no apoio à aprendizagem continuada a UC SEBRAE tem sido uma importante ferramenta para o desenvolvimento profissional dos colaboradores
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Sim
5	Concordo	O Sebrae-PB tem investido na formação e aprendizagem do corpo funcional
6	Concordo	Sim

7	Concordo	Sim
8	Concordo	Está sobrando, porém sem critérios na seleção
9	Discordo	Não temos esse estímulo
10	Concordo	Existem os Planos de Apoio ao Desenvolvimento Individual (PADI)
11	Concordo	Por meio de capacitações e forma de interação
12	Concordo	***Ausência de justificativa***
13	Concordo	Frequentemente os funcionários estão sendo capacitados
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Concordo	Temos muitas capacitações, necessita ser mais adequada a missão e valores, como também as carências da instituição
16	Concordo	No âmbito do SEBRAE/PB há inúmeros treinamentos, capacitações, workshops e reuniões de alinhamento nesse sentido, sendo o presente setor (UAJ) propulsor de algumas dessas iniciativas. No âmbito da UAJ, trocamos, diuturnamente, ideias acerca dos estudos realizados, elaboramos documentos informativos, após os retornos das capacitações, aplicamos exercícios deles entre nós e, depois, aos estagiários, buscando a aprendizagem contínua e, sobretudo, o nosso desenvolvimento na instituição
17	Discordo	***Ausência de justificativa***
18	Concordo	***Ausência de justificativa***

3.3 Na **gestão de competências e aprendizagem** organizacional há a adoção de metodologia para o mapeamento do conhecimento tácito (experiência do indivíduo) e explícito (informação exposta em suportes diversos).

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Discordo	Pouco
2	Discordo	Desconheço
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Discordo	Ainda por desenvolver
5	Discordo	Tendo a discordar
6	Discordo	Processo sendo iniciado
7	Concordo	Sim
8	Discordo	Não tenho conhecimento. Me parece um processo bastante empírico
9	Discordo	Não tenho conhecimento desta prática no SEBRAE
10	Concordo	Há práticas iniciais, mas as ações mais consolidadas e consistentes ainda estão em fase de estruturação
11	Discordo	Não tenho conhecimento
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Discordo	Não é bem definido
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Discordo	Após a implantação do Modelo de Excelência em Gestão, foi aprovado um modelo para o aprendizado, mas não iniciou o seu ciclo de disseminação

16	Discordo	Ausência de verificação de práticas nesse sentido
17	Discordo	***Ausência de justificativa***
18	Discordo	***Ausência de justificativa***

3.4 Na **gestão dos relacionamentos externos** a aprendizagem é estendida a clientes e parceiros.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Discordo	Parceiros, não
2	Concordo	A UC disponibiliza aprendizagem para parceiros
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Em parte
5	Concordo	Os projetos segmentados funcionam para isto
6	Concordo	Sim
7	Concordo	Sim, é foco nosso atingir esse público
8	Concordo	Incluindo terceiros além da conta
9	Discordo	Hoje não temos
10	Discordo	Não tenho conhecimento
11	Concordo	Por meio de redes social e do próprio e-mail do SEBRAE
12	Concordo	***Ausência de justificativa***
13	Concordo	Reuniões com esse público
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Concordo	Existe incentivos para isso, tais como: capacitação para os Agentes de Inovação, Agentes de Orientação Empresarial, Programa de Capacitação de Fornecedores, Credenciados, etc
16	Concordo	Concordo apenas parcialmente, uma vez que só comecei a visualizar práticas mais efetivas nesse sentido a partir do presente exercício (2016)
17	Discordo	***Ausência de justificativa***
18	Discordo	***Ausência de justificativa***

3.5 Na **gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais** há a utilização de ferramentas de trabalho corporativo.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Concordo	Necessidade de mais treinamento
2	Discordo	Desconheço, entretanto, o MEG tem esse olhar
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Sim
5	Discordo	Tendo a discordar
6	Discordo	Processo sendo iniciado
7	Concordo	Sim
8	Discordo	Tenho dúvidas

9	Concordo	Sim, temos ferramentas sistemas, que nos auxiliam
10	Concordo	Há o uso de ferramentas de trabalho corporativo relacionadas aos processos da instituição
11	Concordo	Hoje o SEBRAE detém varias ferramentas de trabalho corporativo: whtatsapp; facebook, conexão
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Concordo	Os sistemas automatizados
14	Concordo	Isso é uma cultura da organização
15	Discordo	Não conheço
16	Concordo	Há a utilização de ferramentas, no entanto tais ferramentas não estão integradas, quando consideradas em sua totalidade
17	Discordo	***Ausência de justificativa***
18	Discordo	***Ausência de justificativa***

3.6 Na gestão dos acervos e conteúdos informacionais se faz a organização e categorização de conteúdos além da valorização do uso da informação.

Sujeito	Concorda ou discorda	Justificativa
1	Discordo	Desconheço
2	Concordo	Existem alguns conteúdos que já estão nesse formato de categorização no CONEXÃO SEBRAE. Contudo, a valorização do uso da informação precisa melhorar
3	Discordo	***Ausência de justificativa***
4	Concordo	Em parte
5	Concordo	Ha dois trabalhos em desenvolvimento
6	Concordo	Acredito que sim. Não tenho conhecimento detalhado da área
7	Concordo	Sim
8	Discordo	Desconheço
9	Concordo	Concordo
10	Concordo	Existem serviços de classificação, mas como muitas oportunidades de melhoria
11	Discordo	Deveria ser melhor organizado
12	Discordo	***Ausência de justificativa***
13	Concordo	Esse trabalho tem evoluído, porém ainda precisa ser disseminado
14	Discordo	Desconheço
15	Concordo	O setor responsável cataloga o que recebe
16	Concordo	Verifica-se um esforço da UMCC (unidade responsável do SEBRAE/PB) nesse sentido, muito embora eu não detenha a informação precisa a nível de SEBRAE/PB. No setor sob a minha responsabilidade- UAJ (setor jurídico) organizamos e categorizamos o conteúdo, valorizando o uso da informação, pois quanto mais acessíveis e de fácil identificação, melhor para o desempenho das atividades da UAJ, que, diuturnamente, precisa de documentos
17	Discordo	***Ausência de justificativa***

18	Discordo	***Ausência de justificativa***

3.7 Identifica-se a **gestão da tecnologia** e dos **sistemas de informação**.

Sujeito	Concorda/discorda	Justificativa
1	Concorda	Necessidade de um maior fluxo de informação e treinamento
2	Concorda	Existem sistemas de informações essenciais
3	Discorda	***Ausência de justificativa***
4	Concorda	Sim
5	Concorda	Conexão e outros sistemas colaborativos
6	Discorda	***Ausência de justificativa***
7	Concorda	A tecnologia existe como ferramenta de apoio ao trabalho. Há ausência de integração do sistema.
8	Concorda	Me parece o mais usual
9	Discorda	***Ausência de justificativa***
10	Concorda	Existem sistemas e ferramentas que ajudam na tramitação dos processos internos e no seu acompanhamento.
11	Concorda	Existem ferramentas de trabalho corporativo
12	Discorda	***Ausência de justificativa***
13	Concorda	Utiliza-se em sua maioria para realizar procedimentos corporativos
14	Concorda	Pelo portal
15	Discorda	Não sei informar
16	Discorda	A grande lacuna vislumbrada é a ausência de integração entre os sistemas, o que afeta a uniformidade no seguimento das demandas, do início à finalização, ocasionando entendimentos divergentes, retrabalho e dúvidas nos funcionários
17	Discorda	***Ausência de justificativa***
18	Discorda	***Ausência de justificativa***

3.8 Identifica-se a **mensuração de ativos intangíveis** (recursos imateriais que trazem vantagem competitiva)

Sujeito	Concorda ou Discorda	Justificativa
1	Discorda	Necessidade de um maior fluxo de informação e treinamento
2	Discorda	É preciso mensurar e por em prática essas competências
3	Discorda	***Ausência de justificativa***
4	Concorda	Ainda em fase de implantação
5	Concorda	Há discussões sobre estas práticas
6	Discorda	***Ausência de justificativa***
7	Discorda	No momento, não podemos identificar essa prática.

8	Concorda	Plano de carreira
9	Discorda	***Ausência de justificativa***
10	Discorda	Não tenho conhecimento
11	Concorda	Indicadores de competência dos funcionários
12	Discorda	***Ausência de justificativa***
13	Concorda	Entendo como sendo reflexo do trabalho realizado
14	Concorda	Isso é uma cultura da organização
15	Discorda	Não conheço
16	Concorda	Essa prática é relevante para o alcance efetivo dos resultados finalísticos da instituição
17	Discorda	***Ausência de justificativa***
18	Discorda	***Ausência de justificativa***

Resumo de dados para elaboração do gráfico - GC

Afirmativa	Concorda	Discorda	Total de Respostas
3.1 Nas propostas de gestão da **cultura organizacional** propõe-se o compartilhamento e monitoramento do conhecimento.	13	5	18
3.2 Na gestão de **talentos e dos relacionamentos internos** há a identificação e apoio à aprendizagem continuada e desenvolvimento profissional.	15	3	18
3.3 Na gestão de **competências e aprendizagem** organizacional há a adoção de metodologia para o mapeamento do conhecimento tácito (experiência do indivíduo) e explícito (informação exposta em suportes diversos).	3	15	18
3.4 Na **gestão dos relacionamentos externos** a aprendizagem é estendida a clientes e parceiros.	12	6	18
3.5 Na gestão dos processos e das melhores **práticas** organizacionais há a utilização de ferramentas de trabalho corporativo.	9	9	18
3.6 Na **gestão dos acervos e conteúdos** informacionais se faz a organização e categorização de conteúdos além da valorização do uso da informação.	10	8	18
3.7 Identifica-se a **gestão da tecnologia** e dos **sistemas de informação**	10	8	18
3.8 Identifica-se a **mensuração de ativos intangíveis** (recursos imateriais que trazem vantagem competitiva)	11	7	18

ANEXO A – RESOLUÇÃO 30/2015

SEBRAE

João Pessoa, 13 de julho de 2015.

RESOLUÇÃO DIREX Nº030/2015

AUTORIZA PROVIDÊNCIAS PARA ELABORAÇÃO DA POLÍTICA DA GESTÃO DE DOCUMENTOS E CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO, INFORMAÇÃO E MEMÓRIA DO SEBRAE/PB, E TOMA OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O Diretor Superintendente do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba, no exercício de suas atribuições estatutárias e regimentais, que lhes são conferidas no Artigo 22, incisos I e III do Estatuto Social, no Artigo 9º, Parágrafo 4º, e Artigo 11, alínea "b", do Regimento Interno do SEBRAE/PB, e, **CONSIDERANDO**:

a) Proposta da Diretoria de Administração e Finanças – DIAF do SEBRAE/PB;
b) A deliberação da Diretoria Executiva - DIREX, em Reunião Ordinária 010/2015, realizada em 13 de julho de 2015.

RESOLVE:

Artigo 1º. Autorizar aos setores competentes tomarem todas as medidas técnicas, legais e regulares para:

1. Elaboração e implementação da POLÍTICA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS do SEBRAE/PB; e,
2. Elaboração de projeto (s) para sustentar a criação e funcionamento do Centro de Documentação, Informação e Memória do SEBRAE/PB, com a implantação da Biblioteca, Memorial e Arquivo.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba
Avenida Maranhão, 983 – Bairro dos Estados – 58030-261 – João Pessoa – Paraíba.
Telefones: (83) 2108-1100 0800 570 0800 Fax: (83) 2108-1217
www.sebraepb.com.br CNPJ: 09.139.551/0001-05

SEBRAE

Artigo 2º. Realizar os levantamentos necessários para dimensionar os recursos humanos, orçamentários e financeiros à execução da referida política e projeto, com a necessária inserção no PPA 2016 – 2019.

Artigo 3º. Esta Resolução entra em vigor na data de sua assinatura, revogadas as disposições em contrário.

Walter Aquiar
Diretor Superintendente

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba
Avenida Maranhão, 983 – Bairro dos Estados – 58030-261 – João Pessoa – Paraíba
Telefones: (83) 2108-1100 0800 570 0800 Fax: (83) 2108-1217
www.sebraepb.com.br CNPJ: 09.139.551/0001-05

ANEXO B – TERMO DE ANUÊNCIA

SEBRAE

TERMO DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos a pesquisadora **Ediene Souza de Lima,** a desenvolver o seu projeto de pesquisa intitulado "**Política integrada de Gestão Documental, da Informação e do Conhecimento do Sebrae na Paraíba**", que está sob a orientação da Professora Dra. **Emeide Nóbrega Duarte**, cujo objetivo é analisar a viabilidade de implantação de uma Política integrada de Gestão Documental, da Informação e do Conhecimento, como base para eficiência do fluxo de informação nesta Instituição. A aceitação está condicionada ao cumprimento da pesquisadora aos requisitos da Resolução 196/96 (aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos) e suas complementares, comprometendo-se a utilizar os dados e materiais coletados, exclusivamente para os fins da pesquisa. Como também, apresentar as informações provenientes da pesquisa à esta Instituição antes de sua publicação.

João Pessoa, em 11 / 11 / 2016.

Nome/assinatura e carimbo do responsável pela Instituição

SEBRAE | MARIA JOSÉ BORBA NETTA
Gerente da Unidade
de Gestão de Pessoas

Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Pequenas Empresas
Av. Maranhão, 983 - Bairro dos Estados
Tel.: 0800 570 0800 - www.sebraepb.com.br