

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

GT- 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

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

Ediene Souza de Lima (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/PB)

Emeide Nóbrega Duarte (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)

GUIDELINES FOR AN INTEGRATED POLICY ON RECORDS MANAGEMENT, INFORMATION AND KNOWLEDGE IN SEBRAE PARAÍBA

Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

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. Assim, o estudo apresenta diretrizes norteadoras para uma política integrada de Gestão Documental, da Informação e do Conhecimento 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. 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; estimular a cultura informacional e do conhecimento; promover a capacitação do cliente interno e externo como foco na apreensão dos processos; implementar a infraestrutura de Tecnologias da Informação e Sistemas de Informação ; e elaborar uma política integrada de gestão documental, da informação e do conhecimento. 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: As world-class transformations in the cultural, economic and social spheres on behalf of organizations as an organization of innovation. With an appreciation of the intangible assets verified in the last decades, a greater concern with a tacit and explicit knowledge management is

demonstrated. Thus, the study presents guiding guidelines for an integrated Records Management, Information and Knowledge policy at the Sebrae in Paraíba. It was decided to work in immobilize, based on a non-organization organizational organization, strategically, five managers of Regional Agencies, plus managers of Management Units located in the headquarters of the city of João Pessoa, making a total of eighteen employees. Methodologically, an exploratory and descriptive research with a qualitative and quantitative approach. It uses as instruments of data collection or questionnaire and a documentary research. For a disposition and appreciation of the results adopts the Method of analysis of the content with the use of a system of categories, subcategories and indicators. The research report is not a report, a recital in its administrative structure and its indicators recorded in the internal documents and no content of the managers' speeches. In order to achieve this integrated policy, it also points to fragile points. The results obtained refer to a formulation of the guidelines: align documentation plans, information and news as a strategy of the organization; Develop an appreciation of intangible assets; Establish a commission; Estimation of an information culture and knowledge; To promote internal and external client training as a focus on process apprehension; Implement an infrastructure of Information Technologies and Information Systems; And develop an integrated policy for document management, information and knowledge. It is concluded that it is essential to disseminate an integrated vision of this policy to contribute to the mission, vision and values of the Sebrae/PB.

Keywords: Records management; Information Management; Knowledge Management; Management Policy; Sebrae/PB.

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. 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

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

“informação” for definida por ações de informação, as quais remetem atores que as agenciam, aos contextos e situações em que acontecem [...].

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 na 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.

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.

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.

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.

2 POLÍTICA INTEGRADA DE GESTÃO DOCUMENTAL, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

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.

Para tanto, é fundamental basear-se em diretrizes que norteiam a elaboração de 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, nesse âmbito, 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.

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 1:

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

Quadro 1: 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegurar a autenticidade dos documentos orgânicos; ▪ Comprovar fidelidade dos processos; ▪ Eficiência e eficácia administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar suporte aos processos internos; ▪ Assegurar a qualidade das operações; ▪ Eficiência e eficácia administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitar as relações; ▪ Assegurar o desenvolvimento e inovação contínuos; ▪ Eficiência e eficácia administrativa.
Objeto de estudo	Documentos ou informações orgânicas.	Informação como objeto.	Conhecimento como conceito.
Instrumentos (exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plano de classificação ▪ Tabela de temporalidade ▪ Manual etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxonomias; ▪ Tesouros; ▪ Índices etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de conhecimento; ▪ Banco de competências; ▪ Intranet etc.
Característica do objeto	Documento e informação arquivística são explícitos e factuais.	Informação é explícita e factual.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento é tácito, mas também explícito.
Áreas de concentração e interesses (exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveniência de documentos (fundos); ▪ Informação registrada; ▪ Produção, gerenciamento, uso, conservação e destinação de documentos; ▪ Avaliação; ▪ Diplomática documental. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação humana; ▪ Efetividade, eficácia e relevância; ▪ Informação: uso; necessidades; ▪ Tecnologia da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 explícito 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.

2.1 Ambiente de Pesquisa: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE/PB)

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. Atualmente, no Estado da Paraíba, atua sob a administração da sede I 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.

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. Apresenta-se a seguir, os procedimentos metodológicos que embasaram a pesquisa iniciada a partir da observação da necessidade de melhorias no âmbito documental, da informação e do conhecimento na organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso e é de caráter exploratório-descritivo. 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. 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

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

(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.

Como campo de pesquisa, optou-se por trabalhar no Sebrae/PB, em nível estadual, com adoção de amostragem do tipo intencional. 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.

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.

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

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

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

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 2: 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

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

	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).

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.

3.1 Síntese dos resultados obtidos

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.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

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

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.

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.

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). 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 conseqüentemente do informacional.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

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.

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.

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%.

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,

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).

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

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.

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 3.

Quadro 3: 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 a partir da Tabela de Classificação e de Temporalidade
Aquisição do documento	Fases de arquivamento de documentos (corrente, intermediário e permanente)	Ausência de regras para aquisição do documento respeitando as fases de arquivamento

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

	Estabelecimento de regras	
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	Organização e categorização de conteúdos e valorizar o uso da	Há gestão dos acervos e conteúdos, com necessidade de melhoria quanto à

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

informacionais	informação.	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.

4 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

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

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

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

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, a 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).

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

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.

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

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.

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

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

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

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).

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.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. As relações entre ciência, estado e sociedade: um domínio de visibilidade para as questões da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 60-76, jan./abr. 2003.

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.

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

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.

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.

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

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.

VALENTIM, M. L. P. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007.

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