UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

KAYO THALYS MEDEIROS DOS SANTOS

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM COOPERATIVA DE CRÉDITO: o uso de tecnologias existentes no controle do fluxo informacional cooperativo

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2023

KAYO THALYS MEDEIROS DOS SANTOS

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM COOPERATIVA DE CRÉDITO: o uso de tecnologias existentes no controle do fluxo informacional cooperativo

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Produção, Organização e Comunicação da Informação.

Orientadora: Profª. Drª. Telma de Carvalho.

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237g Santos, Kayo Thalys Medeiros dos
Gestão da Informação e do Conhecimento em Cooperativa de Crédito: uso de tecnologias existentes no controle do fluxo informacional cooperativo. / Kayo Thalys Medeiros dos Santos. – São Cristovão-SE, 2023.
228 f. il. color

Orientadora: Dra. Telma de Carvalho.
Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Sergipe, Departamento de Ciência da Informação, 2023.

1. Gestão da Informação e do Conhecimento. 2.Gestão Eletrônica de Documentos. 3. Fluxos Informacionais 4.Tecnologia e Inovação 5. Coperativas de Crédito. I. Carvalho, Telma de. II. Título.

CDU: 659.2
CDD: 658.047

Ficha catalográfica elaborado por Makson de Jesus Reis - CRB-5ª Região/1926

KAYO THALYS MEDEIROS DOS SANTOS

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM COOPERATIVA DE CRÉDITO: o uso de tecnologias existentes no controle do fluxo informacionalcooperativo

Aprovado em**:** 01/12/2023.

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação à seguinte Banca Examinadora.

Banca Examinadora

gov.br Documento assinado digitalmente
TELMA DE CARVALHO
Data: 16/01/2024 06:47:40-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª Drª Telma de Carvalho (PPGCI/UFS)(Orientadora)

gov.br Documento assinado digitalmente
ALESSANDRA DOS SANTOS ARAUJO
Data: 16/01/2024 15:41:03-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª Drª Alessandra dos Santos Araújo (PPGCI/UFS)(Membro Titular Interno)

gov.br Documento assinado digitalmente
BARBARA COELHO NEVES
Data: 17/01/2024 23:41:45-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª Drª Barbara Coelho Neves (UFBA)(Membro Titular Externo)

Dedico este trabalho ao meu Pai, à minha Mãe, aos meus Irmãos e aos meus amigos como fontes imprescindíveis para meu objetivo.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus por todo o trajeto até o mestrado. Sempre pensei que seria impossível realizar esse sonho devido aos compromissos e surpresas da vida. Tenho convicção de que sem Ele nada seria possível; pela forma como foi, com as todas dificuldades, mantive a força e a esperança de que tudo daria certo.

Aos meus pais: Elson Ferreira dos Santos e Ana Claudia Medeiros dos Santos, queria destacar a importância fundamental na construção do meu ser. Em momentos mais difíceis, eles estavam presentes, me apoiando e me dando a estrutura necessária para a realização dessa conquista.

Ao meu irmão Kayque quero agradecer por me emprestar o seu instrumento de trabalho e pesquisa (notebook) quando o meu quebrou em meio à Qualificação. Aos meus irmãos Giulia e Gabriel por sempre estarem presentes e me dando apoio quando necessário.

À minha orientadora Telma de Carvalho por todo o conhecimento transmitido e aos membros da banca, Barbara Coelho e Alessandra, por suas nobres contribuições de conhecimento.

Ao meu amigo e quase Dr. Makson Reis, obrigado por sua amizade de sempre, por me ajudar a não chutar o balde e seguir com o meu objetivo: você foi fundamental nessa conquista por sua experiência e inteligência.

Ao meu amigo João, da Sicredi, que foi importante com o inglês instrumental, etapa fundamental no processo, quero expressar minha gratidão, irmão.

Aos meus amigos de mestrado Allison e Dani pela troca de conhecimentos e pela paciência nos trabalhos em grupo.

“O conhecimento torna-se mal se o objetivo não for virtuoso.”

(Platão)

RESUMO

Vive-se em uma geração na qual a informação ultrapassa diversos paradigmas, formatos e suportes, tendo como foco o acesso à informação. No meio empresarial, facilita o processo de recuperação da Informação e da Gestão Informacional e do Conhecimento. O questionamento desta pesquisa consistiu em saber como tecnologias existentes podem contribuir para a Gestão da Informação e do Conhecimento no controle dos fluxos informacionais de forma inovadora, tendo por estudo de caso a Cooperativa de Crédito Sicredi em Aracaju-SE. Procurou-se observar o fluxo informacional da organização, visando a disseminação, a preservação e o controle, a fim de facilitar o acesso e a modernização do fundo documental da Cooperativa, atendendo aos aspectos sobre acessibilidade digital aos documentos. Os objetivos específicos foram: evidenciar as atividades relacionadas à Gestão da Informação (GI) e à Gestão do Conhecimento (GC) quanto às estratégias relacionadas ao uso de tecnologias existentes no controle do fluxo informacional e à inovação; elaborar um Guia como instrumento de informação e conhecimento aos colaboradores da organização, de forma que possibilite a otimização dos processos administrativos e da Gestão Documental da Cooperativa. Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa é do tipo bibliográfica, de natureza qualitativa, caracterizando-se como descritiva, exploratória, documental e estudo de caso. O produto final foi a construção de um Guia de Gestão da Informação e do Conhecimento para cooperativas de crédito com o propósito de evidenciar o uso das tecnologias de forma inovadora e explanar a importância do profissional da informação na busca pelos melhores resultados. Entende-se que há dificuldade de gerenciamento e controle do fluxo informacional nas atividades administrativas, visto a falta e a demanda de profissionais com qualificação específica na área da Ciência da Informação. O produto deste estudo ficará em posse da organização cooperativista Sicredi Aracaju, servindo como um instrumento gerador de conhecimento e estímulo à inovação e a novos conhecimentos aos colaboradores atuais e futuros, sendo norteador de referência no que diz respeito à gestão das informações na instituição.

Palavras-chave: Gestão da Informação e do Conhecimento. Gestão Eletrônica de Documentos. Fluxos Informacionais. Tecnologia e Inovação. Cooperativas de crédito.

ABSTRACT

We live in a generation in which information transcends different paradigms, formats and media, focusing on access to information. In the business world, it facilitates the process of information retrieval and information and knowledge management. The research question was to find out how existing technologies can contribute to Information and Knowledge Management in the control of information flows in an innovative way, using the Sicredi Credit Cooperative in Aracaju, SE, as a case study. The aim was to observe the organization's information flow, with a view to dissemination, preservation and control, in order to facilitate access and modernization of the Cooperative's documentary fund, taking into account aspects of digital accessibility to documents. The specific objectives were: to highlight the activities related to Information Management (IM) and Knowledge Management (KM) in terms of strategies related to the use of existing technologies to control the flow of information and innovation; to draw up a manual as an information and knowledge tool for the organization's employees, so as to make it possible to optimize the cooperative's administrative processes and document management. From a methodological point of view, this research is bibliographical, qualitative, descriptive, exploratory, documentary and a case study. The end product was the construction of an Information and Knowledge Management Manual for credit unions, with the aim of highlighting the use of technology in an innovative way and explaining the importance of information professionals in the search for the best results. It is understood that there are difficulties in managing and controlling the flow of information in administrative activities, given the lack of and demand for professionals with specific qualifications in the area of Information Science. The product of this study will be in the possession of the cooperative organization Sicredi Aracaju, serving as an instrument that generates knowledge and stimulates innovation and new knowledge for current and future employees, and as a reference guide for information management in the institution.

Keywords: Information and Knowledge Management. Electronic Document Management. Information Flows. Technology and Innovation. Credit Unions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Interações entre Agentes de Sistemas de Informação (SI)	40
Figura 2	Princípios da Arquivologia	50
Figura 3	Ciclo Vital dos documentos	52
Figura 4	Ciclo Vital dos documentos e suas etapas	52
Figura 5	Fases da Gestão de Documentos	59
Figura 6	Sistemas de Arquivamento	59
Figura 7	Principais Métodos para organizar arquivos	60
Figura 8	Ilustração de como funciona a GED (Gestão Eletrônica de Documentos)	67
Figura 9	Passos para Gerenciamento da Informação	80
Figura 10	Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações	82
Figura 11	SECI – Processo de Conversão do Conhecimento	91
Figura 12	Gestão do Conhecimento: plano e dimensões	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Dados, informação, conhecimento	77
Quadro 2	Atividades-base da Gestão da Informação	83
Quadro 3	Fluxos informacionais estruturados e não estruturados	86
Quadro 4	Condições Promotoras da Criação do Conhecimento Organizacional	92
Quadro 5	Os Três Modelos de Uso da Informação Organizacional	95
Quadro 6	Atividades Base da Gestão do Conhecimento	98
Quadro 7	Análise das oportunidades	118
Quadro 8	Análise das ameaças	118
Quadro 9	Análise das forças	119
Quadro 10	Análise das fraquezas	119
Quadro 11	Matriz SWOT Sicredi Aracaju	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADS	Agência de Desenvolvimento Solidário
CNBB	Conferência Nacional dos Bispos do Brasil
COPE	Cooperativa Central de Crédito e Economia Solidária
CUT	Central dos Trabalhadores
ECOSOL	Pós-Graduação em Engenharia Cooperativa Tecnológica
FBES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
FI	Fluxo Informacional
GC	Gestão do Conhecimento
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
GI	Gestão da Informação
ITCP	Cooperativa Tecnológica de Cooperativas Populares
SENAES	Secretaria Nacional de Economia
SI	Sistema de Inovação
SNI	Sistema Nacional de Inovação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	13
1.1	**Objetivos Geral e Específicos**	14
1.2	**Justificativa**	15
2	**REFERENCIAL TEÓRICO**	17
2.1	**Idealizadores do cooperativismo**	17
2.2	**Pioneiros de Rochdale**	18
2.3	**Aliança Cooperativa Internacional**	19
2.4	**Economia solidária e cooperativismo**	20
2.5	**Origem do cooperativismo**	26
2.6	**Cooperativismo no Brasil**	29
3	**INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**	33
3.1	**Cultura da organização e conhecimento**	34
3.2	**Teoria da Inovação**	36
3.3	**Sistemática da Inovação**	38
3.4	**Inovação para o desenvolvimento organizacional**	42
4	**CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**	45
4.1	**Documento**	47
4.2	**Arquivo**	49
4.3	**Ciclo vital arquivístico**	51
4.4	**Gestão de Documentos**	53
4.5	**Organização e administração de arquivos**	54
4.6	**Gestão de documentos correntes**	56
4.7	**Gestão de documentos intermediários**	58
5	**GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS (GED)**	62
5.1	**Preservação e acesso em formatos digitais**	68
6	**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**	72
6.1	**Aspectos sobre dado, informação, conhecimento e competência**	74
6.2	**Gestão da Informação**	79
6.3	**Fluxos informacionais**	84
6.4	**Gestão do Conhecimento**	87

7	**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**	99
7.1	**Caracterização da pesquisa**	99
7.2	**Universo da pesquisa**	107
7.2.1	Participantes da pesquisa	108
7.3	**Procedimentos de coleta de dados**	108
7.4	**Procedimentos de análise de dados**	109
8	**DIAGNÓSTICO COM A PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**	112
8.1	**Mercado competidor**	112
8.2	**Diagnóstico organizacional**	114
8.3	**Ramo de atividade**	114
8.3.1	Produtos	115
8.3.2	Serviços	115
8.3.3	Área de atuação	115
8.4	**Missão, visão e valores**	116
8.5	**Diagnóstico do ambiente externo (ameaças e oportunidades)**	117
8.5.1	Oportunidades	117
8.5.2	Ameaças	118
8.6	**Diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas)**	118
8.6.1	Forças	118
8.6.2	Fraquezas	119
8.7	**Análise SWOT**	119
8.8	**Proposta de intervenção**	121
8.8.1	Forms	121
8.8.2	Ciclo Documental da Sicredi	124
8.8.3	Laserfiche	126
9	**PRODUTO**	130
9.1	**Descrição do produto**	131
10	**CONSIDERAÇÕES FINAIS**	132
	REFERÊNCIAS	134
	APÊNDICE A - GUIA DE GESTÃO DE FLUXOS INFORMACIONAIS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO	146

1 INTRODUÇÃO

Em dias atuais, a inovação vem mostrando o seu papel e a sua importância na sociedade. Organizações privadas, governamentais e acadêmicas, entre outras, vêm colocando em discussão o quanto é relevante a aplicação da inovação. As organizações encontram nela a oportunidade de destaque em um mercado cada dia mais competitivo, cuja dinâmica sugere novidade e mudanças constantes. Organizações privadas veem na inovação a possibilidade de atingir um crescimento econômico mais rápido; já as organizações acadêmicas observam a possibilidade de investigar outras oportunidades de contribuir para o desenvolvimento de uma nova sociedade, sendo esse um dos princípios básicos que norteiam o aperfeiçoamento.

A inovação sempre favorece vantagens para a organização, tais como: novas formas de gerenciamento de produtos, otimização de resultados, entre outros, trazendo um ganho quantitativo – seja ele financeiro ou qualitativo. Gerar novidade apresenta-se como uma maneira viável para a criação de novos caminhos a um objetivo final, evidenciando, assim, que a inovação é o vetor responsável pela competitividade, mas só possível com o conhecimento.

A presente pesquisa desenvolve-se no âmbito da Ciência da Informação, área jovem e multidisciplinar, partindo da assertiva de que “[...] todas as atividades desenvolvidas em uma organização são dependentes de informação e de conhecimento, portanto, os estudos relacionados a esses fenômenos são extremamente importantes para o avanço da área de Ciência da Informação” (Valentim, 2008, p. 2).

Profissionais da informação como bibliotecários, arquivistas, documentalistas, entre outros, tornam-se fundamentais como agentes geradores do conhecimento e gestores da informação, ajudando a organização a sobreviver em relação aos ruídos informacionais dentro do fluxo da informação.

Freire (2000) destaca a importância do desenvolvimento inovador em uma organização através de novos produtos, serviços e processos, inovação essa que não deve ser apenas por novos produtos, mas também por novas maneiras de inclusão de sistemas de gestão interna, resultando, assim, em criações revolucionárias e competitivas dentro de um mercado consumidor.

Ainda conforme Freire (2000), inovação é a criação de novos caminhos, processo do fazer algo novo, recriar algo existente em uma nova possibilidade de

resolução de um problema existente. Logo, a inovação deve ser realizada com a contribuição de outras áreas do conhecimento, como campos das Ciências Exatas, Sociais e da Saúde, entre outros, dando o embasamento necessário para ações estruturadas para uma formação inovadora.

A pesquisa realizada tem como problema central analisar a relação entre a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) e o uso de tecnologias existentes no controle do fluxo informacional, de maneira que resulte uma otimização na organização e na recuperação de dados, gerando, assim, novos conhecimentos em uma cooperativa de crédito do estado de Sergipe, a Cooperativa de Crédito Sicredi Aracaju. Além disso pode servir de referencial de pesquisa para outros tipos de organizações, ajudando profissionais e gestores da informação a gerar novos conhecimentos por meio da GI e da GC não apenas em cooperativas de crédito, mas em outros tipos de organizações que se interessem por essa área da pesquisa.

1.1 Objetivos Geral e Específicos

A organização possui como filosofia a cooperação e a satisfação de seus associados, seja na forma do atendimento, seja na maneira pela qual a informação final é transmitida. Com isso, as demandas de informações bancárias são geradas constantemente a partir do fluxo de dados que requer uma organização informacional. A instituição Sicredi foi escolhida como o universo da pesquisa por possibilitar, por meio de recursos tecnológicos, requisitos de uma organização exemplar no segmento da informação, gerando conhecimento seja entre os seus colaboradores ou entre os associados.

O trabalho ora apresentado tem como objetivo geral evidenciar as atividades relacionadas à Gestão da Informação (GI) e à Gestão do Conhecimento (GC) quanto ao controle do fluxo informacional e à inovação como propulsora e geradora de novos conhecimentos.

Como objetivos específicos, por sua vez, apresentam-se:

a) Mapear e descrever conceitos e modelos de aplicações relacionados à Gestão da Informação (GI) e à Gestão do Conhecimento (GC);
b) Discutir experimentos práticos relacionados à inovação; observar, dentro do ambiente de pesquisa, a presença de ações relacionadas aos modelos de

GI e GC com envolvimento direto na implementação e na adaptação de tecnologias existentes para suprir a necessidade informacional nos fluxos documentais da organização;

c) Analisar o comportamento da relação da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC) com os processos geradores de inovação no universo da pesquisa;
d) Elaborar o produto da dissertação para facilitar o aprendizado dos colaboradores e promover conhecimento tácito e explícito na Sicredi Aracaju quanto aos processos e fluxos informacionais na organização, otimizando os processos organizacionais da cooperativa de crédito.

1.2 Justificativa

A pesquisa, assim, justifica-se, pelo diagnóstico e pelo comportamento da organização diante da inovação possibilitada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), bem como pela relação da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC) com o fluxo informacional bancário. Considera-se como premissa a identificação a favor da otimização da informação e da geração de inovação e conhecimento, além do aprendizado por parte dos colaboradores e associados dentro da organização.

O vínculo direto com a organização e as atividades desenvolvidas na instituição favoreceu positivamente a evolução da pesquisa, tornando possível a coleta dos dados e o acesso aos documentos envolvidos no processo. Todavia, é pertinente esclarecer que este pesquisador não trabalhou diretamente no setor responsável pela implementação e adaptação das tecnologias existentes, mas sim no Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), ou seja, a atuação profissional não atrapalhou a coleta de dados da pesquisa.

A pesquisa possui natureza qualitativa, caracterizando-se como descritiva e exploratória. A coleta dos dados foi dividida em três etapas, a saber:

a) Observação direta da relação entre a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) nos fluxos informacionais e da relação dos resultados e das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) envolvidas na pesquisa;
b) Informações disponibilizadas pelos documentos da organização, por meio

de análise documental e de pessoas que tenham o respectivo poder decisório no gerenciamento da informação e na implantação das tecnologias envolvidas dentro da instituição;

c) Informações diretas dos sistemas escolhidos para a organização e o controle da informação.

Optou-se, para análise dos dados da pesquisa coletados, pela “Análise de Conteúdo”, juntamente com a técnica análise “analítica”, que consiste no desmembramento do texto em categorias para o reagrupamento analítico, com categorias definidas *a posteriori.*

A pesquisa visa contribuir para a área da Ciência da Informação, destacando a sua importância em ambientes geradores de inovação e conhecimento.

A seção atual discorre sobre alguns conceitos que norteiam a pesquisa, bem como apresenta o problema, a justificativa, os objetivos gerais e específicos e apresenta, de maneira sintética, a metodologia que será adotada.

A pesquisa discorre sobre a relação da (GI) e da (GC) e a adaptação de tecnologias existentes de forma inovadora dentro do contexto atual da organização, apresentando princípios e conceitos nessa área. Destaca a natureza desses ambientes quanto a suas classificações, seus tipos e sua abrangência. Ressalta a Gestão Eletrônica e a inovação como um fator-chave no desenvolvimento de uma organização, visando elaborar estratégias que contribuam para o controle e a mensuração de ambientes geradores de inovação. Além disso, evidencia a perspectiva da economia solidária e o cooperativismo em relação ao mundo e ao Brasil no que diz respeito à temática apresentada e aos seus aspectos.

A seção 3 oferece conceitos da GI e da GC para inovação, ressaltando os fluxos da informação e sua importância para o desenvolvimento organizacional. A metodologia desenvolvida na pesquisa é apresentada na seção 4, explicitando o formato da pesquisa, os instrumentos e os meios para coleta dos dados, bem como o procedimento adotado para a análise dos dados coletados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por finalidade trazer contribuições teóricas sobre a pesquisa abordada.

2.1 Idealizadores do cooperativismo

Santos (2001) comenta que sempre existiram pessoas reflexivas e inconformadas com a realidade social em que viviam, assim idealizavam uma sociedade ideal e justa, excluindo diferenças financeiras e sociais e favorecendo a felicidade e o bem-estar coletivo. Santos (2001) ainda salienta que os primeiros cooperativistas, como Robert Owen (1772-1858), o inglês considerado o pai do cooperativismo, viram na cooperativa a base para uma nova ordem social, econômica e política. Charles Fourier (1772-1837), francês considerado o idealizador das cooperativas integrais de produção, lançava-se contra o *laissez-faire*, a competição sem controle, e Philippe Joseph Benjamins Buchez (1796-1865) e Louis Blanc (1812-1882) caracterizam-se, tal como os socialistas, por sua indignação diante das desigualdades sociais causadas pelo Capitalismo (Reis Júnior, 2006, p. 26).

Para Santos (2001), Owen trazia o pensamento de que a mudança do homem deveria ocorrer de forma gradual como uma resultante do meio social no qual estava inserido, sendo que modificá-lo exige ação e não deve alterar a posição ideológica do sujeito. Suas principais ações baseavam-se em combater a concorrência e a usura por lucros, acreditando que toda a produção devia ser dos trabalhadores, combater as diferenças hierárquicas entre patrões e operários e criar medidas de assistência social aos funcionários de sua fábrica de fios de algodão em New Lanarck, na Escócia.

Santos (2000), a respeito de Charles Fourier, afirma que este procurou equilibrar os interesses dos trabalhadores a partir de crenças divinas diante da desigualdade entre ricos e pobres e que poderiam ser resolvidas pela palavra, possibilitando a justiça e a harmonia entre os trabalhadores.

Já Philippe Joseph defendia a associação cooperativa dos operários por categoria profissional de forma pacífica para que eles tivessem acesso ao capital necessário para que se tornassem produtores livres e, com isso, tivessem serviços bancários em comum, assegurando de forma igualitária rendimentos a todos. Santos 2001 apud Sales 2010 p. 28) define as principais características que Buchez defendia:

> As principais características da associação cooperativa defendida por Buchez eram: sustentação financeira sem auxílio do estado; a dupla função aos associados de empresários e empregados; retorno das sobras proporcionais ao trabalho; a indivisibilidade e inalienabilidade do capital social da cooperativa.

Louis Blanc (1882) defendia que o Estado era responsável pelos problemas econômicos e sociais, e a associação de operários em fábricas sociais seria organizada e financiada pelo Estado. As fábricas sociais seriam regidas pelo princípio da igualdade e organizadas por estatutos próprios, segundo os quais as sobras líquidas ou resultados seriam divididas em três partes, sendo uma para os operários, uma constituiria um fundo de assistência social e o restante seria para capitalização e fortalecimento financeiro do empreendimento.

2.2 Pioneiros de Rochdale

As cooperativas não obtiveram sucesso devido à falta de incentivos governamentais e às condições políticas desfavoráveis ao trabalhador, principalmente pela noção de que as cooperativas eram criadas e entendidas como um movimento opositor ao Capitalismo, o que facilitaria a cooperação coletiva. De acordo com Reis Júnior (2006), o surgimento da Revolução Industrial favoreceu, em meio aos desafios de mercado, as condições socioeconômicas favoráveis ao desenvolvimento das sociedades cooperativistas.

Em Rochdale, 28 operários, em sua maioria tecelões, fundamentados nos princípios do cooperativismo, conseguiram abrir um armazém, organizados e regidos por normas estatutárias, conforme Reisdorfer (2014, p. 33) pontua:

a) formação de capital para emancipação dos trabalhadores mediante economias realizadas com a compra em comum de gêneros alimentícios;
b) construção de casas para fornecer habitação a preço de custo;
c) criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que fosse indispensável aos operários desempregados ou que percebiam baixos salários;
d) educação na luta contra o alcoolismo;
e) comercialização (compra e venda) somente a dinheiro, para que os

trabalhadores só assumissem compromissos dentro de suas possibilidades orçamentárias, e evitando o crédito, que considerava um “mal social”;

f) cooperação integral.

Para Santos (2001), o cooperativismo passou por momentos de dificuldade, com a diminuição da atividade artesanal decorrente da automatização dos processos. Assim, o cooperativismo surge como uma forma de minimizar os traumas econômicos a que os mercados competidores e capitalistas submeteram os trabalhadores. Atualmente, são discutidas alternativas viáveis e soluções para a realidade presente, embasadas nos princípios da cooperação solidária.

2.3 Aliança cooperativa internacional

Em 1895, por iniciativa de líderes franceses, ingleses e alemães, foi criada a Aliança Cooperativa Internacional com o objetivo de criar um órgão de representação mundial, fortalecendo as cooperativas internacionais, dentro dos princípios cooperativistas, com teor educativo, técnico e cultural.

De acordo com Santos (2001), a associação internacional foi dividida entre dois segmentos, sendo o do Socialismo cristão do grupo de Londres, que tinha como líder Vansitart Neale. Tinha o princípio rochdaleano como critério de associação cooperativista de produção e pregava a transformação social como instrumento de libertação do trabalhador assalariado ao mercado capitalista. O outro grupo era de Manchester e apoiava a participação nos lucros das empresas e a hegemonia do consumidor; as cooperativas Whoslesale eram apoiadas pelas federações cooperativistas de consumo e defendiam os interesses de todos os associados.

Schneider (1991) afirma que a influência de Charles Gide foi fundamental no desenvolvimento da Aliança Cooperativa Internacional e na hegemonia do consumo, com apoio das cooperativas de crédito, defendendo somente os interesses dos pequenos produtores da ameaça dos abusos trabalhistas, a reconciliação entre o capital e o trabalho cooperativo, gerando a paz social.

2.4 Economia solidária e cooperativismo

A economia solidária surge em meio a crises do trabalho e do emprego. Segundo Laville (2009), diante da realidade atual de inserção do trabalhador no mercado de trabalho, trabalhadores buscam, na união do cooperativismo, novas oportunidades de resultados financeiros, garantindo a subsistência e o desenvolvimento econômico com o trabalho informal do trabalhador.

O liberalismo econômico clássico de Adam Smith, conforme apontado por Sales, considera que “Ao buscar a satisfação do seu interesse particular, o indivíduo atende frequentemente ao interesse da sociedade de modo muito mais eficaz do que se pretendesse realmente defendê-lo” (2010, p. 26).

De acordo com Sales (2010), podemos afirmar que o pensamento de Smith é muito importante, porém, a respeito do meio, a existência de uma maior competitividade de mercado força o trabalhador a buscar uma maior qualificação e, consequentemente, destaca o resultado como prioridade e não o trabalhador em questão. Assim, o cooperativismo surge como um grito para o Capitalismo em consonância com Leite (2008, p. 32) quando cita Singer em seu artigo:

> Importante salientar que não existe um conceito formal para economia solidária. O conceito remete para alguns às experiências britânicas do início do século XIX, inspiradas por Richard Owen, onde destaca a transformação social das relações de produção capitalistas pela substituição pelos princípios socialistas de igualdade e solidariedade, baseados no controle operário sobre a produção.

Chanial e Laville (2006, p. 50) contextualizam a economia solidária na

> Ampla crise econômica e cultural que marcou o final dos anos de 1960, na qual se incluem a exigência de uma maior ‘qualidade’ de vida, a reivindicação de um crescimento qualitativo e de uma política do nível de vida, de levar em conta as dimensões de participação nas diferentes esferas da vida social, de preservar o meio ambiente, de mudar as relações entre os sexos e as idades.

Nesse cenário, de acordo com Laville (2006), com o desemprego em grande escala vivenciado pelos trabalhadores, a busca por novas formas de união diante das dificuldades de mercado e as exigências do mercado consumidor e de mão de obra

qualificada, criam-se um conjunto de novas experiências de trabalho e o desejo contínuo de busca por novos trabalhos em condições informais, atenuando novas oportunidades e o desenvolvimento a nível nacional e internacional diante de uma perspectiva antes não pensada.

Segundo Carvalho (2010), a ajuda mútua e o trabalho solidário podem ser vistos em diversos momentos de nossa história por serem um aspecto característico do ser humano e da convivência em grupos sociais, como o trabalho coletivo com o resultado focado no coletivo. Para Martins (2006), existem diversos relatos na história das antigas civilizações sobre registros da necessidade do trabalho coletivo, sendo que grupos, para garantir a sobrevivência, utilizavam o trabalho coletivo e a troca de instrumentos na pesca, em construções e na caça. Assim, o cooperativismo é entendido como um fenômeno da modernidade a partir do surgimento da Revolução Industrial.

A cooperativa de Rochdale (1844) tornou-se referência mundial com seus princípios cooperativos, ganhando maior evidência para o cooperativismo ao final do século XIX. Nesse contexto, o pensamento cooperativista desenvolveu-se como alternativa quanto ao individualismo liberal e ao Socialismo, conforme abordado por Santos (2005).

De acordo com Carvalho (2010), com a emersão do Capitalismo surge o cooperativismo, e a formação de grêmios e associações era uma maneira de resistência e sobrevivência a toda avalanche capitalista. Essas associações eram movidas pela cooperação e pela proteção mútua e não apresentavam hierarquia, valorizando a igualdade entre os membros participantes.

A partir da Revolução Industrial, com as mudanças e a inserção de máquinas de automação em processos ainda de grande escala focados no trabalho humano, este foi perdendo lugar para o sistema fabril capitalista, visto que empresários almejavam produções em grande escala e maiores lucros, substituindo a maior parte do trabalho assalariado, visando o acúmulo de capitais e buscando por esse lucro. Segundo Hunt (1989, p. 40), as fontes principais para acumulação inicial de capital foram:

> 1 - O volume do comércio, que cresceu rapidamente;
> 2- O sistema industrial de produção doméstica;
> 3- O movimento dos cercamentos;
> 4- A grande inflação de preços. Havia muitas outras fontes de acumulação inicial de capital, algumas das quais eram menos respeitáveis e, muitas

> vezes, esquecidas – por exemplo, a pilhagem colonial, a pirataria e comércio de escravos.

Segundo Karl Marx (1988), o Capitalismo tem seu início no período feudal, com o surgimento da acumulação primitiva:

> Esta transição foi iniciada através da acumulação primitiva de capital, pré-capitalista, indução do mercado pré-capitalista através da acumulação de capitais e por meio do mercantilismo absolutista e a exclusão dos trabalhadores do campo que forneciam mão-de-obra barata para os empreendimentos industriais manufatureiros, principalmente com a criação de pastoril e demanda para a indústria têxtil, assim como da exploração das rotas comerciais com o Oriente e posteriormente o novo mundo americano (Veras Neto, 2002, p. 54).

Segundo Carvalho (2010), o trabalho solidário e a busca pela sobrevivência em conjunto associativo podem ser identificados em diversos períodos históricos da economia solidária, tendo o ser humano como objeto principal de desenvolvimento social e econômico.

Se prestarmos atenção mais atentamente aos posicionamentos de Hirst e Birchall (*apud* Santos, 2005, p. 34), veremos que destacam os princípios cooperativistas que surgiram dos pioneiros de Rochdale:

> 1 – Vínculo aberto e voluntário;
> 2 – Controle democrático por parte dos membros – um membro, um voto;
> 3 – A participação econômica dos membros;
> 4 – A autonomia e independência em relação ao Estado e a outras organizações;
> 5 – Compromisso com a educação dos membros das cooperativas;
> 6 – Cooperação entre cooperativas através de organizações locais, nacionais e mundiais;
> 7 – Contribuição para o desenvolvimento da comunidade em que está localizada a cooperativa.

Nesse sentido, visam uma alternativa ao desemprego e os desafios de mercado, tornando-se um potencial emancipador.

Jean Louis Laville, teórico de grande relevância dentro da economia solidária, salienta que seu estudo não se restringe somente às cooperativas, mas ao conjunto de “práticas que contribuem para rearticular o econômico às outras esferas da sociedade, na perspectiva de uma sociedade mais democrática e igualitária” (Guérin, 2005, p. 79). Essas práticas incluem a criação de novos empregos; a produção e a comercialização coletivas; a moradia coletiva; a poupança e o crédito solidários; serviços coletivos de saúde; a proteção coletiva; a criação de novos serviços. Assim,

conforme Laville (2009, p. 111):

> A economia solidária estaria emergindo como fruto ao mesmo tempo da crise da sociedade salarial e do processo de terceirização da economia. Diante da exclusão social provocada por esses fenômenos, ou da chamada nova questão social, 'o fenômeno da economia solidária se apresenta [...] numa perspectiva de busca de novas formas de regulação da sociedade, sob a forma de auto-organização social em torno de ações, ao mesmo tempo econômicas e políticas.

A reciprocidade na produção surgiu, assim, como resistência à exigência do mercado; desse modo, a formação de grupos coletivos seria capaz de promover a solidariedade da economia democrática. Segundo o mesmo autor:

> A democratização tem poder de economizar, por sua vez, duas características da economia solidária que são colocadas em questão, a primeira, baseia-se na prática da reciprocidade e no agir economicamente. Assim a razão econômica é acompanhada por uma finalidade social que consiste em produzir vínculos sociais e solidários, baseados numa solidariedade de proximidade; o auxílio mútuo e a reciprocidade estariam, assim, no âmago da ação econômica (Laville, 2009, p. 80).

A economia solidária reúne pessoas preocupadas em minimizar os desafios e as exigências do mercado competidor e contribui na criação de emprego e no reforço da coesão social, ou na geração de atividades econômicas, com fins de produção. Guérin (2005, p. 80) afirma:

> A economia solidária reside na elaboração de formas de coordenação e de alocação de recursos alternativas à concorrência ou à regulamentação administrativa representada pela coordenação estatal, por meio de "espaços públicos de proximidade" que conduzem a uma co-construção da oferta e da demanda.

A auto-organização da sociedade civil surge a partir da combinação da reciprocidade com as lógicas redistributivas; para Laville (2009, p. 86),

> [...] a emergência de uma nova regulação que leve em conta a possível complementaridade entre os aspectos redistributivos e de reciprocidade, promovendo um fortalecimento da sociedade civil, o que não significa, contudo, uma substituição do Estado pela sociedade civil.

Assim, estudos de França Filho e Laville (2004) destacam a relação de experiências da economia solidária com o desenvolvimento econômico local e esclarecem a dimensão pública e política:

> Em todo caso, as formas cooperativadas de produção, tratando-se de economia solidária, conhecem uma preocupação crescente com a questão do desenvolvimento local. Portanto, para além da sua ação no mercado, cujo benefício social restringir-se-ia apenas ao grupo dos cooperados internos [...] a tendência do movimento é aquela de valorização de uma dimensão pública da sua ação mediante a ênfase nos impactos da organização na vida local. É exatamente esta dimensão pública da ação, ou seja, de um agir no espaço público, que confere à economia solidária uma dimensão política fundamental (França Filho; Laville, 2004, p. 18-19).

Coraggio (2000) não se desenvolve em torno do conceito de economia solidária, mas a partir da economia do trabalho, entendida pelo autor como uma economia social que transcende os interesses individuais, priorizando a criação de bens coletivos. É uma economia baseada no conjunto de atividades, a exemplo de cooperativas, entre outras, incluídas na economia solidária, pelo consumo delas sem passarem pelo mercado. “Tais atividades incluem o trabalho de limpeza, da cozinha, de tomar conta das crianças, na horta, do conserto e confecção de roupas, de construção de móveis, da própria casa etc.” (Coraggio, 2000, p. 98). O mesmo autor afirma que a realidade latente do desemprego e da precarização do trabalho estaria levando a população a procurar alternativas de subsistência doméstica, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores expostos a pressões capitalistas, assim desenvolvendo a capacidade social e novas oportunidades de trabalho coletivo.

Singer (2000) considera os princípios cooperativistas como sendo não capitalistas. Diferentemente de Laville (2004) e Coraggio (2000), Singer (2000) vê uma continuidade entre as primeiras experiências operárias de formação cooperativa e as atuais, e é nesse sentido que as entende como um projeto em direção ao Socialismo. De acordo com suas palavras:

> A economia solidária é o projeto que, em inúmeros países há dois séculos, trabalhadores vêm ensaiando na prática e pensadores socialistas vêm estudando, sistematizando e propagando. Os resultados históricos deste projeto em construção podem ser sistematizados do seguinte modo: 1) homens e mulheres vitimados pelo capital organizam-se como produtores associados tendo em vista não só ganhar a vida, mas reintegrar-se à divisão do trabalho em condições de competir com as empresas capitalistas; 2) pequenos produtores de mercadorias, do campo e da cidade, se associam para comprar e vender em conjunto, visando economias de escala e passam eventualmente a criar empresas de produção socializada, de propriedade deles; 3) assalariados se associam para adquirir em conjunto bens e serviços de consumo, visando ganhos de escala e melhor qualidade de vida; 4) pequenos produtores e assalariados se associam para reunir suas poupanças em fundos rotativos que lhes permitem obter empréstimos a juros baixos e eventualmente financiar empreendimentos solidários; 5) os mesmos

> criam também associações mútuas de seguros, cooperativas de habitação etc. (Singer, 2000, p. 14).

Singer (2000) interpreta os princípios socialistas das cooperativas em meados do século XIX e nota o ressurgimento das cooperativas como resultado da crise do trabalho assalariado, do socialismo real e da social democracia; resultando, segundo o autor, no deslocamento de movimentos emancipatórios e na tomada do poder do Estado no fortalecimento da sociedade civil. Segundo Pinto (2006), o raciocínio permite que o autor mantenha seu otimismo e sua esperança em relação ao cooperativismo.

> É possível considerar a organização de empreendimentos solidários o início de revoluções locais, que mudam o relacionamento entre os cooperados e destes com a família, vizinhos, autoridades públicas, religiosas, intelectuais etc. Trata-se de revoluções tanto no nível individual como no social. A cooperativa passa a ser um modelo de organização democrática e igualitária que contrasta com modelos hierárquicos (Singer, 2000, p. 28)

"As cooperativas que vêm sendo formadas por universidades, sindicatos e Secretarias Municipais do Trabalho, entre outras iniciativas, deverão constituir uma vasta economia solidária no Brasil" (Singer, 2000, p. 150). Ao contrário, assim como para Laville (2004) e Coraggio (2000), Singer (2000) ressalta a relação entre as diferentes formas de produção e a forte presença do Estado sobre a economia brasileira, caminhando para uma economia mista e socialista ou solidária forte, o que não quer dizer que ela vai se impor ao atual mercado, mas, talvez, a formação de uma grande economia informal (Laville, 2009). Diante dos fatos, o autor afirma:

> A Economia Solidária não é uma receita que se aplica, dá certo e o sujeito já pode esquecer, ir para outra. É uma luta contínua: descobri que a luta pela democracia, pela igualdade provavelmente vai prosseguir sempre [...]. Acho que a democracia tem, junto com o cooperativismo, junto com as formas igualitárias, uma propensão à degeneração, portanto, é preciso lutar contra essa degeneração, é preciso regenerar essa democracia, eu diria, mais ou menos periodicamente (Laville, 2009, p. 149).

A economia solidária, presente em Laville (2009), Coraggio (2000) e Singer (2000), e as relações do mercado e do Estado com as novas formas de trabalho são resultantes da resistência ao Capitalismo a partir da lógica baseada na acumulação, a lógica da sobrevivência.

Segundo Laville (2009), existe um espaço para o surgimento de outras formas

de economia (economia do trabalho para Coraggio (2000); economia distributiva para Laville (2009); economia socialista para Singer (2000)), sujeitos de potencialidade e transformação social. Portanto, para Singer (2000), a existência de experiências concretas desses empreendimentos não nos autoriza grandes esperanças pela subsunção de muitos deles à economia capitalista. Isso não significa, contudo, que essas experiências sejam carentes de significado, especialmente para os atores nelas envolvidos.

De acordo com Singer (2000), as economias solidárias, embora ainda não tenham uma capacidade imediata de promover uma transformação social, fazem parte da nossa história e são importantes em nossa sociedade ao promoverem a solidariedade e a autonomia, gerando novos empregos. São gritos à realidade atual do mercado de trabalho capitalista, carregados de exigências e significados importantes para os trabalhadores envolvidos. Para Laville (2009), a busca nos princípios de solidariedade econômica é uma alternativa de subsistência, despontando como agente modificador social importante para o entendimento e a compreensão do novo momento de trabalho que vivenciamos. Ainda de acordo com Laville (2009), os princípios contribuem para a existência de um movimento marcante, repleto de significado, que ficará na história da classe trabalhadora e na memória de toda a sociedade.

2.5 Origem do cooperativismo

Conforme Sales (2010), o cooperativismo surge como um movimento de oposição ao Capitalismo a partir das grandes mudanças do cenário econômico, do desenvolvimento industrial e da distribuição de mercadorias em grande escala, favorecendo o desaparecimento do trabalho artesanal, dando vez às mecanizações industriais presentes nos dias de hoje.

De acordo com Vicentino (2001), a industrialização iniciou-se com a mecanização do setor têxtil, cuja produção tinha grandes mercados nas colônias. Após o setor têxtil, o setor metalúrgico modernizou os meios de transporte como charretes, que deram lugar aos carros. Com essa modernização, houve um acúmulo de capitais bastante significativo, replicados em novas máquinas e formas de produção.

Bialoskorski Neto (2006) comenta a realidade, pobreza e exploração do

trabalho, assinalando que os trabalhadores eram submetidos a uma jornada de 17 horas diárias, sem nenhum benefício social, condições essas que favoreceram o desemprego e a miséria. O mesmo autor afirma:

> Surgem, então, alguns pensamentos diferenciados, como: ‘A cada um, de acordo com seu trabalho’, e ‘A cada um, segundo a sua capacidade; a cada um, segundo as suas necessidades’. Esses pensamentos e a preocupação com a situação social, aliado a uma revolta contra a propriedade privada e à livre concorrência, fazem nascer um grupo de socialistas, chamados utópicos (Bialoskorski Neto, 2006, p. 22).

Falar sobre cooperativismo em pleno século XXI sem um entendimento sobre as tecnologias emergentes que se vivenciam, sem contar as mudanças geográficas e históricas que ocorrem a todo momento por meio da corrida econômica dos países desenvolvidos, destacando o envelhecimento populacional e o crescimento exponencial nos países subdesenvolvidos, em consequência da forma de trabalho imposta ao trabalhador, é impossível.

Bialoskorski Neto (2006, p. 21) comenta que o cooperativismo e as formas de cooperação são algo muito antigo na história da humanidade: “Há registros sobre a cooperação e a associação solidária desde a Pré-História da civilização, em tribos indígenas ou em antigas civilizações como os Babilônicos”.

O cooperativismo é uma forma de associação de forças mútuas diante de um mercado acirrado e competitivo; é uma forma de economia de esforços para aqueles que cooperam diante das dificuldades enfrentadas em um mercado competidor. De acordo com Sales (2010), no final do século XVIII e início do século XIX, em plena Revolução Industrial, face as mudanças da sociedade rural para a sociedade industrial, houve uma mudança significativa do trabalho formal para o trabalho informal em decorrência da utilização da engenharia industrial no lugar da energia humana; e a inserção de novas tecnologias automatizadas reduziu drasticamente a mão de obra qualificada de operários em troca de produções de grandes escalas industriais.

Ainda em conformidade com Sales (2010), a exclusão de trabalhadores minimizou a demanda de empregabilidade, causando um cenário de insegurança e competição entre as empresas que buscam mão de obra qualificada e um nicho maior de mercado para seus produtos; as empresas competem em todo o universo na busca de novas ideias e de qualidade para seus produtos, gerando uma corrida no mercado competidor de produção e de lucros.

Ainda em consonância com Sales (2010), paralelamente, o aumento da produção e automação tecnológicas proporcionou um maior número de demissões de funcionários. Com isso, em meio às dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores, surgem as cooperativas. Esse movimento destaca o cooperativismo como uma forma de oposição ao Capitalismo; assim, Vicentino (2001) afirma que o trabalhador passou a ser visto como parte do processo de produção e não como um elemento fundamental para resultados e lucros, a troca da atividade mecanizada por um salário, o trabalho alienado ao produtor capitalista.

Sales (2010) ressalta que, nos séculos XVI e XVII, com a intensificação do processo capitalista por meio da Revolução Industrial, e com a mecanização industrial a partir da segunda metade do século XVIII, iniciou-se na Inglaterra uma transferência de investimentos da atividade comercial para o setor da produção em grandes escalas. Esse fato trouxe mudanças na ordem social e econômica, extinguindo relações práticas feudais e fortalecendo a implantação da produção capitalista.

De acordo com Vicentino (2001), a industrialização iniciou-se com o aumento da produção do setor têxtil, cuja produção alcançava grandes escalas de procura.

Com a modernização das máquinas, houve aumento de capital, o que impulsionou a produção e o investimento em novas máquinas. Assim, isso ofereceu ao setor metalúrgico o cenário ideal para expansão dos transportes.

Bialoskorski Neto (2006) comenta a realidade da pobreza e exploração do trabalho, ressaltando as jornadas de trabalho exaustivas, que chegavam até mais de 17 horas diárias; os empregados não contavam com nenhum benefício, ocasionando fome e péssimas condições de trabalho, gerando tempos difíceis de desemprego, o que levava os pensadores a criticarem o modelo adotado da época. O mesmo autor afirma:

> Surgem, então, alguns pensamentos diferenciados, como: ‘A cada um, de acordo com seu trabalho’, e ‘A cada um, segundo a sua capacidade; a cada um, segundo as suas necessidades’. Esses pensamentos e a preocupação com a situação social, aliado a uma revolta contra a propriedade privada e à livre concorrência, fazem nascer um grupo de socialistas, chamados utópicos (Bialoskorski Neto, 2006, p. 22).

De acordo com Reis (2006), o cooperativismo foi idealizado por vários momentos históricos, porém o seu surgimento ocorreu em 1844, em pleno regime de economia liberal, com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale

(*Rochdale Society of Equitable Pioneers*) em Manchester, na Inglaterra, associação que, mais tarde, seria chamada de cooperativa.

2.6 Cooperativismo no Brasil

O cooperativismo no Brasil teve sua evolução nos primórdios da colonização portuguesa. Embora incipiente e quase interrompido durante o escravismo, emergiu no século XX, quando começaram a aparecer algumas cooperativas inspiradas em modelos trazidos por imigrantes alemães e italianos que tinham conhecimento do sucesso de associações de crédito cooperativo para pequenos agricultores (Pinho, 2004).

Antonialli (2000, p. 136) menciona que, em sua essência, a “cooperativa é uma associação de pessoas, em bases democráticas, que se unem com objetivo de atender a certas necessidades econômicas fundamentais”. A criação da Lei nº 5.764, de 1971 (Brasil, 1971), definida como Política Nacional de Cooperativismo, estipula a regulamentação que institui o regime jurídico das cooperativas, consideradas como uma sociedade de pessoas de natureza civil, com forma jurídica própria, não expostas à falência e constituídas para prestar serviços aos associados.

As cooperativas crescem em uma exponencial constante, possibilitando um aumento no índice de oferta de empregos, trazendo de forma contributiva o desenvolvimento social e econômico. Pinho (2004) expõe uma distinção entre as cooperativas sociais e as cooperativas econômicas. As sociais são organizadas por pessoas de baixa renda ou portadores de deficiência física, com o objetivo de resolver seus próprios problemas econômicos. Já as cooperativas econômicas funcionam como empresas que buscam qualidade e produtividade para enfrentar a competição de mercado.

Em meados dos anos de 1980, a maior parte do cooperativismo foi concentrada no setor rural; com a aumento do desemprego, o cooperativismo entra em um processo de restauração. Segundo Leite (2009), o cooperativismo sofre um processo de deformação, ressaltando indicadores como: desemprego e diminuição de oferta de trabalho, dificuldades na busca por empregos e novas maneiras de inserção de mercado, queda do valor dos salários e aumento de trabalhadores informais.

Ainda em conformidade com Leite (2009), o cenário de desemprego deu

espaço ao surgimento do cooperativismo e à apresentação de medidas voltadas à geração de emprego e de novas maneiras de conseguir renda. O cooperativismo no Brasil surge como uma alternativa importante para a segurança econômica e social de seus integrantes, ajudando seus membros no desenvolvimento de novas práticas de renda solidária. Portanto, a democratização, nos anos de 1980, fortaleceu o cooperativismo diante do mercado consumidor, momento a partir do qual "trabalhadores de diversos ramos de atividades iniciam a formação de cooperativas, movimentos sociais passam a fomentar práticas de autogestão, universidades e outras entidades começam a apoiar a criação de empreendimentos solidários" (Pereira, 2007, p. 18).

Para Leite (2009), o cooperativismo se apoiou em quatro iniciativas de grande relevância que podem ser consideradas como base estrutural dos princípios de economia solidária nacional. A primeira entidade era ligada à Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), possuindo um conjunto de cooperativas espalhadas pelo país, sobretudo no Rio Grande do Sul. Cooperativas Universitárias merecem destaque nesse quadro, com surgimento em 1998 como iniciativa do polo de Pós-Graduação em Engenharia (Cope) da UFRJ; no mesmo ano, foi fundada a Cooperativa Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), com o objetivo de disseminar a experiência da Pós-Graduação em Engenharia (Cope) pelas outras universidades do Brasil, vinculando-as de forma dinâmica, incentivando a troca de conhecimento e o uso de tecnologias para o desenvolvimento do movimento cooperativista. Esse movimento possibilitou o aumento significativo do modelo de cooperativismo brasileiro, congregando 37 cooperativas universitárias. Assim, a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS) (2004) afirma:

> A Central Única dos Trabalhadores (CUT), três entidades, sustentam a economia solidária: a Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), Cooperativa Central de Crédito e Economia Solidária (Ecosol), a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (Unisol). A Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS) foi criada em dezembro de 1999 "a partir do debate do sindicalismo sobre as novas configurações do mercado de trabalho e da necessidade de constituir novos referenciais de geração de trabalho e renda solidaria e de alternativas no desenvolvimento cooperativista, tendo como princípios fundamentais a "Economia Solidária e o desenvolvimento local sustentável" (ADS, 2004, p. 9). Assim a entidade é centrada no planejamento e articulação dos empreendimentos solidários na formação de complexos cooperativos por meio da participação de organizações econômicas em torno de objetivos da coletividade (ADS, 2005, p. 14).

Segundo Leite (2009), a Agência de Desenvolvimento Solidário possibilita que os complexos de cooperativas tenham uma maior proximidade entre os empreendimentos, que, por sua vez, contribuem para ampliar a produtividade e a capacidade de inovação. Segundo afirma a ADS:

> Entre as dificuldades que as economias solidárias enfrentam é o acesso aos mercados, assim, as políticas de comercialização são implementadas por meio das articulações de agentes com a função de criar sistemas locais de comercialização, assim como reduzir as diferenças de mercado. A partir destas práticas - criando novas instituições cooperativistas, adotando políticas de informação, *marketing* e comercialização de produtos e serviços da economia solidária, as Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS) tentam expandir os empreendimentos solidários aos mercados de trabalho (ADS, 2002, p. 42).

A Agência possui parceria com vários ministérios do Governo Federal e entidades nacionais e internacionais. Leite (2009) afirma que as Agências de Desenvolvimento Solidário têm como um de seus objetivos a implementação da organização sindical articulada à economia solidária e de políticas de desenvolvimento através do sindicato dos trabalhadores, voltadas à luta conjunta contra a realidade do desemprego e por direitos trabalhistas, sociais e previdenciários de todos os trabalhadores.

A Agência de Desenvolvimento Solidário, segundo Leite (2009), objetiva a implementação de uma política de organização sindical articulada pela Central Única dos Trabalhadores (CUT) com base na economia e em políticas desenvolvidas por meio de autogestão, voltadas à luta conjunta contra o desemprego e por direitos trabalhistas, sociais e previdenciários de todos os trabalhadores associados.

O mesmo autor afirma que os Empreendimentos Solidários (Unisol) oferecem assistência técnica por meio de uma contribuição mensal das entidades associadas, com serviços como comercialização, assistência técnica e representação sindical para membros filiados. A Cooperativa Central de Crédito e Economia Solidária (Ecosol), criada em 2004, em conjunto com o Sebrae, opera respeitando os princípios da economia solidária, com o objetivo de promover a solidariedade financeira entre seus cooperados, utilizando sobras e recursos poupáveis e ofertando empréstimos rentáveis para os membros cooperados. Leite (2009, p. 44) afirma:

> Cooperativa Central de Crédito e Economia Solidária (Ecosol) viabiliza a inclusão e acesso da população de baixa renda ao sistema financeiro por meio desses recursos, com o intuito de desenvolvimento social nas regiões

> presentes. A economia solidária ganha força no governo Lula com o estatuto de política pública federal, representado pelo Ministério do Trabalho e Emprego por meio da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), criada por lei em maio de 2003. Paralelamente, é criado o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), com a finalidade de articular as experiências de economia solidária no território nacional e representá-las junto aos governos e fóruns internacionais.

Para Leite (2009), esse conjunto de organizações cooperativistas aponta experiências de autogestão em seu funcionamento com o desenvolvimento social mútuo em combate à realidade do desemprego no Brasil, por isso as cooperativas ocupam um papel fundamental para a economia solidária. Por outro lado, contemplam concepções teóricas e críticas, aspectos relacionados com formas de práticas cooperativistas inconsistentes com o formato dos princípios do cooperativismo, porém, quando elas direcionam o marketing e as políticas públicas dirigidas à sua promoção de forma correta, no caso brasileiro, vinculados à economia solidária, tornam-se uma alternativa de inserção social com uma presença importante na economia, apontando o cooperativismo para novas formas de sociabilidade e espaços abertos, visando assim a dignidade de trabalhadores e melhores relações diante de um mercado exigente e competidor.

3 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A sociedade atual tem como característica o novo formato dos mercados, ou seja, globalizados e fortemente inseridos por meio das TIC. A inteligência competitiva e a capacidade de inovar são características desse novo formato de mercado, mais competitivo e objetivo.

A sociedade atual, definida na literatura pelos termos Sociedade da Informação e ou Sociedade do Conhecimento (Quéau, 1998; Castells, 1999; Matellart, 2000; Werthein, 2000), apresenta como fato marcante a nova configuração dos mercados, agora globalizados e influenciados pelas tecnologias. O grande diferencial de uma organização não mais está em seu parque fabril ou em seus recursos imobilizados (máquinas e equipamentos), mas em recursos intangíveis, como a inteligência competitiva e a capacidade inovadora, recursos esses dependentes em grande escala.

Silva e Valentim (2013) afirmam que, na sociedade na qual vivemos, relações financeiras e outras costumam ser baseadas no conhecimento, e pode-se afirmar que a grande maioria dos detentores do conhecimento concentra-se nos centros globais – compostos por países que detêm a informação e o conhecimento, gerando inovação. Já países periféricos produzem baixo valor agregado quando se fala de inovação e conhecimento. O autor destaca que parte de grupos econômicos para comercialização de mercadorias impacta e influencia diretamente outros países dentro do globo econômico mundial, e esses grupos, cada vez mais, baseiam-se em conhecimentos gerados e disseminados em suas transações, gerando inovação e novas oportunidades de emprego e renda.

Segundo Komninos (2002), investimentos em capacitação, tecnologia e inovação, por parte das organizações, levam ao desenvolvimento econômico dos países envolvidos, incluindo-os em uma posição de destaque em relação a outros que não investem nesses recursos. A inovação possibilita melhorias na produtividade e na qualidade, seja em aspectos financeiros, seja na prestação de serviços.

> A evolução dos modelos econômicos e a própria conformação do ambiente geopolítico contemporâneo, no qual a aplicação do conhecimento em processos produtivos ganha relevância em função do acirramento da competição, contribuiu para sedimentar a convicção sobre a importância da constituição de ambientes inovadores com o objetivo de estimular a geração de riquezas e promover o bem estar social, por meio do crescimento da

> produção de bens e serviços com melhorias contínuas em termos de qualidade e produtividade (Berton; Mattos, 2007, p. 51).

Com isso, o conhecimento é considerado um sujeito para a geração de inovação e o crescimento econômico devido às vantagens que as tecnologias existentes favorecem para a organização, possibilitando um maior fluxo de informação, como destacado por Tidd, Bessant e Pavitt (2005, p. 35):

> A inovação é uma questão de conhecimento – criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Estes podem vir na forma de conhecimento sobre o que é tecnicamente possível ou de que configuração pode responder a uma necessidade articulada ou latente. Tal conhecimento pode já existir em nossa experiência, baseado em algo que já vimos ou experimentamos antes ou pode resultar de um processo de busca – busca por tecnologias, mercados, ações da concorrência etc. Também pode ser explícito em sua forma, codificado de modo que outros possam acessá-lo, discuti-lo, transferi-lo etc. – ou pode existir de modo tácito: conhecido, mas sem formulação.

É por meio do conhecimento que são geradas melhorias na inovação, independentemente da maneira ou forma pela qual foi criada, pois é através do conhecimento que se criam novas possibilidades, sendo um instrumento valioso para a qualidade dos serviços de uma organização.

> Esse debate reflete também a afirmação de um conceito mais abrangente de inovação para além da inovação tecnológica. Nesse, valoriza-se não apenas o conhecimento formalizado e dito avançado (conhecimento científico tecnológico), mas também o conhecimento não formalizado, construído nas práticas econômicas e socioculturais (Lall e Ghosh, 2002) – os conhecimentos de indivíduos, em seus papéis de trabalhadores, consumidores e cidadãos, de organizações públicas e privadas, de populações, comunidades e povos tradicionais, entre outros grupos e segmentos (Albagli; Maciel, 2004, p. 11).

A inovação não resulta de forma isolada do fator de conhecimento gerado pelas tecnologias, mas do conjunto de ações em ambientes organizacionais predeterminantes para gerar um conhecimento tácito e explícito. As explanações dos conceitos sobre a comparação serão abordadas a seguir.

3.1 Cultura da inovação e conhecimento

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), interação social em uma organização é fundamental para a disseminação do conhecimento, e somente ele

pode gerar informações por meio de suas interações e trocas, que favorecem tanto para a inovação como para o desenvolvimento da organização. Segundo Marchiori (2008), as interações comportamentais dos colaboradores influenciam diretamente na cultura da organização, uma vez que cada uma possui suas políticas informacionais e do conhecimento, sendo essa afirmação confirmada por Garcia e Fadel (2010) ao comentarem que nas organizações as culturas organizacionais estão sempre presentes. Silva (2013, p. 24) destaca que cultura organizacional se constitui por:

> - Artefatos como padrões arquitetônicos, leiaute físico, estilo de trabalho e comportamento dos funcionários;
> - Valores que fundamentam práticas formais e informais, geralmente expressados em estratégias, objetivos, valores e filosofias;
> - Certezas fundamentais compreendem crenças, percepções pensamentos e sentimentos, geralmente inconscientes.

De acordo com Schein (2007), a cultura determina o comportamento e a maneira como um sujeito percebe as coisas, assim como a forma de pensar sobre valores individuais e coletivos. A cultura organizacional possui sua importância por determinar estratégias, objetivos e a maneira de operação fortemente influenciada pela herança cultural estabelecida por outros funcionários no processo de vida da organização. A cultura é, portanto, produto natural de interações sociais, logo dificilmente pode ser planejada e presumível, afirma Marchiori (2008).

A cultura organizacional, na maioria das vezes, não é levada em conta pela organização, o que causa impactos negativos no seu desenvolvimento estratégico. Segundo Schein (2007), a cultura dentro da organização pode ser vista como modelos mentais compartilhados entre os seus membros que foram adotados como formatos corretos a serem seguidos e, por essa razão, podem intervir na cultura organizacional, demandando organização e tempo de ação por parte dos seus colaboradores.

A cultura organizacional, muitas vezes, não é tratada como deveria, interferindo de maneira direta na estratégia e no objetivo. Por não ser estática, deve ser interpretada como ações coletivas que moldam as melhores práticas a serem utilizadas em uma organização. Portanto, Silva (2013) estimula o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a inovação e a disseminação da informação e do conhecimento, tornando-se necessária para a sobrevivência competitiva na sociedade atual.

Segundo Fadel (2009 *apud* Silva, 2013), a sociedade contemporânea traz novos paradigmas e exige uma postura diferente diante das mudanças, pois requer atenção, devendo-se planejar ações que conduzam à produção de informações e conteúdos que sirvam aos interesses das identidades culturais do país, respeitando sua história, sua cultura, as instituições e a relação específica com o capitalismo global e a tecnologia informacional.

Organizações que desejam voltar sua atenção para a inovação para gerar informação e conhecimento devem se atentar às ações relacionadas à cultura organizacional dentro da organização. Segundo Marchiori (2008, p. 16), "[...] a única forma efetiva de modificar uma organização é por meio de sua cultura. Sua sedimentação está ligada ao processo de conhecimento e relacionamentos por intermédio da construção de significado". É preciso, portanto, buscar uma cultura orientada para a inovação.

3.2 Teoria da inovação

A partir do século XX, com o surgimento do conceito de inovação em ambientes organizacionais e com o aparecimento de uma nova sociedade industrial, na qual os sistemas de produção estavam relacionados pela combinação das forças de trabalho e materiais para atender às necessidades de produção e outras combinações, observou-se a geração de informação e conhecimento, possibilitando inovações no mercado.

> Produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance [...] produzir outras coisas, ou as mesmas coisas com métodos diferentes, significa combinar diferentemente esses materiais e forças. Na medida em que as novas combinações podem, com o tempo, originar-se das antigas por ajuste contínuo, mediante pequenas etapas, há certamente a mudança, possivelmente há crescimento, mas não um fenômeno novo nem um desenvolvimento em nosso sentido. Na medida em que não for este o caso, e em que as novas combinações aparecerem descontinuadamente, então surge o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento [...] O desenvolvimento, no sentido que lhe damos, é definido então pela realização de novas combinações (Schumpeter, 1982, p. 48).

As possíveis combinações são denominadas pelo mesmo autor como empreendimentos, mesmo sendo mais comum surgirem através de novas empresas e poderem ter sua origem em combinações anteriores. Schumpeter (1982, p. 50) afirma que "[...] o desenvolvimento consiste primariamente em empregar recursos

diferentes de uma maneira diferente, em fazer coisas novas com eles, independentemente de que aqueles recursos cresçam ou não".

Desde o início do século XX, a prática de inovar era colocada de forma experimental, ou seja, não tinha uma aceitação positiva diante do mercado consumidor e era baseada em dados não confiáveis. É interessante notar que Schumpeter (1982) destaca que as organizações devem procurar sempre melhorias para o negócio, buscando entender as necessidades informacionais de cada integrante e, assim, disseminar o conhecimento. Arriscar em inovações, sair do estado de conforto e pensar em novas maneiras de combinar conhecimentos são práticas pouco utilizadas na época, em que empresários que arriscavam assumiam por conta e risco os resultados, os quais, na maioria das vezes, eram desprovidos de dados de experiências vivenciadas por outras organizações.

Com o surgimento das novas tecnologias, sejam elas de infraestrutura, econômicas ou de comunicação, as linhas de produção de consumo aumentaram muito e transformaram, de maneira significativa, a forma de consumir serviços, mercadorias e produtos, entre outros, fazendo clientes assumirem uma postura mais exigente devido à procura e à oferta em um nível global. Com todo esse desenvolvimento, a inovação foi considerada um fator determinante de resultados para a organização.

Algumas correntes econômicas de inspiração neoschumpeteriana denominam como corrente evolucionária da economia a passagem para um novo caminho técnico-econômico, capitalizado e sistematizado pelas TIC. Afirmam, ainda, de acordo com o pensamento neoschumpeteriano, a difusão da noção do Aprendizado e da Economia do conhecimento e do aprendizado. Lundvall (1992) e Foray e Lundvall (1996) revelam o papel central da inovação em relação à competitividade e ao desenvolvimento, em suas dimensões individual, organizacional e territorial, entendendo-se por inovação a introdução de um novo produto, processo ou formato organizacional (Albagli, 2009a, p. 107).

Deve-se considerar a inovação como um processo informacional de maneira contributiva, estimulando-se a participação de vários tipos de organização, difundindo-se, assim, novas ideias e a geração de conhecimentos a serem compartilhados (Lundvall, 1992, Foray; Lundvall (1996 *apud* Albagli, 2009b, p. 107). O mesmo conhecimento é promovido por vários fatores e possui a capacidade de alterar a economia à medida que produtos inovadores são colocados no mercado consumidor.

Assim,

> As abordagens sistêmicas da inovação alteram o foco das políticas para a inovação, que passam a ter ênfase na interação entre instituições e observam processos interativos na criação, difusão e aplicação de conhecimentos. Elas ressaltam a importância das condições, regulações e políticas em que os mercados operam e, por consequência, o papel dos governos em monitorar e buscar a harmonia nessa estrutura geral (Manual de Oslo, 1997, p. 41).

Nesse contexto, o governo tem como papel o controle e a regulação de políticas inovativas para que as organizações possam interagir de uma forma que gere novos conhecimentos, difundindo assim novas oportunidades de mercado e a disseminação do conhecimento.

O Manual de Oslo (1997) nos mostra que diversas vertentes, com estruturação, acessibilidade e conectividade, levam à interação, ao desenvolvimento e à construção de conhecimentos ligados à inovação, tecendo um elo com seus usuários a partir de processos interativos, enfatizando a importância das condições políticas fomentadas pela iniciativa pública, demonstrando, assim, a responsabilidade e o compromisso com o sujeito.

3.3 Sistemática da inovação

Introduzido na economia desde a década de 1990, o conceito de Sistema de Inovação (SI) é aplicado em amplitude nacional por Lundvall (1992), definindo as suas respectivas ações e os seus sujeitos que proporcionam a produção do conhecimento e a utilização do novo, dando significado como ação conjunta de diferentes agentes e, por conseguinte, em suas relações, que proporcionam a produção, a difusão e o uso com inovação, sem excluir sua utilidade econômica e de conhecimento. Johnson (1992) define o Sistema Nacional de Inovação (SNI) como uma relação direta de todas as organizações e fatores estruturais que produzem, selecionam e disseminam inovação.

Nelson (1993) destaca o SNI como relações entre instituições ou organizações que estabelecem o desempenho inovativo dentro das empresas, podendo ser relações de fatores que influenciam o desenvolvimento da inovação e o seu uso, como relacionados a fatores econômicos, políticos e sociais.

É, em geral, considerado que a abordagem do Sistema Nacional de Inovação (SNI) não se constitui em uma teoria formal, mas em uma estrutura conceitual em fase de desenvolvimento. A formulação central é que a performance econômica de áreas geográficas (regiões ou países) depende não só do desempenho das firmas e/ou corporações, mas também de como elas interagem umas com as outras e com o setor não empresarial na geração de conhecimento e em sua disseminação. Assim, inovação e conhecimento são vistos como processos interativos e cumulativos que dependem dos arranjos institucionais (Porcaro, 2005, p. 6).

> Um Sistema de Inovação (SI) tem como objetivo, promover, através dos sujeitos relacionados, o desenvolvimento econômico e soluções coletivas disseminando a informação e conhecimento e, segundo constituem-se em quatro blocos: **Setor manufatureiro:** composto pelas indústrias, atores centrais nos sistemas de inovação, em especial seus laboratórios de P&D, como desenvolvedores de pesquisas e desenvolvimento tecnológico; **Setor científico:** fundamental à inovação tecnológica, é composto pelas universidades e centros de pesquisa, instituições de educação e treinamento organizacional. São fundamentais, tanto por serem responsáveis pelo suprimento de cientistas, engenheiros, técnicos, e demais profissionais qualificados, quanto por serem responsáveis pela geração e compartilhamento do conhecimento; **Setor de serviços:** organizações ou departamentos de consultoria financeira, técnica, tecnológica, de marketing e treinamento, que assistem o setor industrial no desenvolvimento ou introdução de um novo produto ou processo; **Setor institucional:** composto por diferentes tipos de instituições, formais e informais que regulam as relações entre os atores do sistema, reforçando as suas capacidades de inovar, de gerenciar conflitos e de cooperar. São exemplos desse setor, associações de empregados, convenções e normas de comportamento e expectativas (Fisher, 2000 *apud* Silva, 2018, p. 457).

Segundo Porcaro (2005), a essência de interações na relação dos agentes de um Sistema de Inovação chama atenção na geração de inovação, pois empresas não inovam de maneira isolada, mas por meio de relações diretas ou indiretas com outras organizações, sejam elas de âmbito nacional ou internacional, a favor de gerar informação, conhecimento e inovação. Lundvall (1992) afirma que o conhecimento é um produto gerado pelo compartilhamento do conhecimento por parte do todo em uma organização, seja nas atividades rotineiras de produção, serviços, distribuições, entre outras. O autor ainda afirma que o conhecimento gerado e a aprendizagem dos sujeitos envolvidos em uma organização são o instrumento mais importante para a inovação.

A interação na aprendizagem depende diretamente da interação dos sujeitos envolvidos na produção ou geração da inovação, ou seja, os sujeitos são instrumentos do SI, caracterizados por serem de ramos ou modalidades diversificadas, como, por

exemplo, interações entre laboratórios, universidades, centros de informações, bibliotecas, bancos, entre outros, gerando, assim, conhecimentos tácitos e explícitos, e, por meio dessas interações, criam-se ambientes apropriados para a inovação. Porcaro (2005) destaca um quadro com os diferentes tipos de interações em um Sistema de Inovação (SI) (Figura 1).

Figura 1: Interações entre Agentes de SI.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Porcaro (2005).

O conhecimento é o elemento primordial em um Sistema de Inovação (SI), e o processo de aprendizagem, por meio da interação dos sujeitos, é um meio de elevar o desenvolvimento do conhecimento. Dentro do Sistema de Inovação, o relacionamento e o desenvolvimento das pessoas nas organizações geram o conhecimento necessário para a prática das atividades inovativas, e, nesse sentido, o setor científico e os centros de informação e pesquisa possuem papel essencial na interação e disseminação dos conhecimentos gerados para que sejam acessados além das fronteiras organizacionais. Além disso, tem-se o controle organizacional, a disseminação e o registro de propriedade intelectual e industrial, que promovem a proteção e um esforço menor e competitivo diante do desenvolvimento inovativo das organizações (Lundvall *et al.*, 2002).

> É por isso que defendemos que hoje os elementos mais importantes nos sistemas de inovação são os que têm a ver com a capacidade de aprendizagem dos indivíduos, organizações e regiões. A quantidade e a velocidade das mudanças favorecem quem aprende rápido. Isto se reflete nas formas de organização dentro das empresas, em ações que levam da competição à cooperação, bem como em novas formas de governança. Isso é adequado a todas as organizações e especialmente naquelas especializadas na produção, difusão e utilização dos conhecimentos para novos desafios (Lundvall *et al.*, 2002, p. 225, tradução nossa).

O desenvolvimento de um produto inovador parte das interações dos sistemas de inovação e seus sujeitos envolvidos, devendo apresentar um ativo e constante aprendizado, gerando outras relações e interações, assim surgindo novos produtos. A inovação pode ser produzida de várias maneiras nas organizações, de acordo com o princípio de Shumpeter (1982), que define inovação como a “nova combinação” de conhecimentos, moldando-se a toda necessidade de mercado para a implementação de uma inovação.

Silva (2013) afirma que, quando um sujeito tem uma nova ideia ou conceito, não é de maneira isolada, apresentada como uma inovação, embora seja um ponto inicial para se transformar em uma inovação. A inovação, além da ideia inicial, apresenta-se por meio da natureza, do tipo e da amplitude. Quanto a suas naturezas, podem se apresentar em dois tipos: radical ou incremental. A primeira ocorre quando o produto colocado no mercado é algo inexistente, algo totalmente novo, transformando o meio consumidor ou de serviços, como, por exemplo: grandes inovações como aviação, automóvel, serviços automatizados via internet e serviços de compra e venda, entre outros. Em geral, a inovação radical desenvolve um novo mercado não existente, já a inovação incremental é caracterizada pelo aperfeiçoamento de um produto ou serviço já existente. Um bom exemplo de inovação incremental é o mercado de aparelhos de telefone de tipo *smartphones*, os quais a cada ano são atualizados com novas tecnologias e funções, aquecendo o mercado da inovação. Empresas que inovam, tanto de maneira radical quanto incremental, apresentam soluções e melhorias, de forma a atender a necessidade do consumidor.

Para Silva (2013, p. 35), a inovação pode se apresentar em vários tipos. Anteriormente, acreditava-se que era encontrada apenas em meios tecnológicos, mas ela pode estar presente em outros tipos, como um determinado método, sistema, produção, negócio, entre outros, assim pode ser classificada em quatro tipos:

- Inovação em produtos;
- Inovação de processos produtivos;
- Inovação em métodos de marketing;
- Inovação em métodos administrativos e organizacionais.

De acordo com Silva (2013), o tipo mais comum é o de inovação de produtos, em que um novo produto é inserido no mercado de forma radical, ou incremental, utilizando o mesmo produto de maneira inovadora. A inovação de produtos pode utilizar diversas combinações para atingir um resultado inovador, abrangendo tanto serviços como bens. As inovações de processos buscam novos formatos de introdução no mercado, buscando sempre a qualidade como o fator principal. Buscam em seu processo uma melhoria constante, cujo foco é voltado para o processo. As inovações em métodos de marketing compreendem as necessidades dos consumidores e do mercado, com o objetivo de otimização das vendas e dos serviços, integrando a organização e implementando rotinas sistematizadas para maior produção e desenvolvimento do trabalho, disseminação da informação e redução nos custos. Já as inovações organizacionais visam fornecer suporte e apoio para inovações de produtos e processos, como também a melhoria da qualidade e a eficiência no trabalho, além de melhorar o aprendizado compartilhado em novas tecnologias e proporcionar a geração de conhecimentos.

Quanto à abrangência, a inovação independe do seu tipo ou natureza e sempre se constituirá como uma novidade para o mercado, a organização e o mundo. Uma nova tecnologia ou modelo de organização inovadora, implantada em um outro país, pode ser um modelo para um país menos desenvolvido e ajudá-lo a desenvolver melhorias na economia, ou mesmo um novo conceito, em uma nova realidade.

3.4 Inovação para o desenvolvimento organizacional

As organizações, atualmente, vivenciam na relação com a sociedade e suas necessidades constantes transformações, seja em novos produtos, processos, marketing ou serviços prestados. Castells (1999) enfatiza que a sociedade se encontra diante de uma nova economia, a qual se apresenta como global e informacional, uma vez que o controle e o acesso à informação têm a capacidade de gerar conhecimentos e servem de base para que as organizações consigam se manter competitivas e produtivas. É global porque hoje toda informação se encontra

organizada em redes de conexões. O sucesso se faz na oferta de novidades para o mercado consumidor em apresentar inovações em várias segmentações e combinadas com os fatores informacionais, gerando outras possibilidades de negócio, acelerando o processo e também os tornando obsoletos, exigindo a cada dia a introdução de serviços e produtos.

> No novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. Na verdade, conhecimentos e informação são elementos cruciais em todos os modos de desenvolvimento, visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento da informação. Contudo, o que é específico ao modo informacional de desenvolvimento é a ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade (Castells, 1999, p. 35).

Lundval et al. (2002) enfatizam a natureza do conhecimento e as externalidades da aprendizagem. Segundo os autores, inferir efeitos sobre um agente requer conhecer os detalhes de seu aprendizado. Salienta que o conhecimento é um elemento-chave do crescimento e desenvolvimento económico. Por outras palavras, o desenvolvimento e o sucesso da economia moderna estão diretamente relacionados com o conhecimento acumulado ao longo do tempo. Os investimentos atuais feitos para adquiri-los ao longo do tempo (LUNDAVALL, 1992; Cidade, 1996 apud Almeida 2019, p. 150).

O aprendizado deve constar no dia a dia das organizações, assim como o conhecimento gerado deve ser socializado entre os seus colaboradores, constituindo, dessa forma, um acervo diversificado de informações e, por consequência, do desenvolvimento da inovação.

Nesse aspecto, a organização deve ficar atenta às novidades inovadoras de impacto regional, local e mundial para que não fique estagnada diante da concorrência e adeque suas necessidades às tendências inovadoras introduzidas no mercado, sem deixar de lado o processo de aprendizado do conhecimento gerado.

> A capacidade de aprendizado é considerada estratégica diante da velocidade das mudanças e da crescente importância da inovação como fator de sobrevivência e competitividade individual, organizacional e territorial. Diminuem os ciclos de vida dos produtos e processos, assim como se intensifica a ´descartabilidade´ não só de bens, mas também de conhecimentos e ideários. Aumentam assim as pressões para a permanente renovação das competências dos indivíduos, em seus papéis de trabalhadores, consumidores e cidadãos, assim como das organizações

> públicas e privadas (Albagli, 2006, p. 19).

O processo do aprendizado, segundo Silva (2013, p. 38), deve valorizar o conhecimento de cada membro colaborador como os trazidos de forma externa, e essa valorização otimiza a geração de inovação dentro da organização e também traz oportunidades de evolução profissional para os envolvidos no processo. Silva (2013, p. 39) ainda exemplifica o processo de aprendizado como conhecimento promovendo a aprendizagem interativa, envolvendo centros de pesquisa, tecnologia, estatística, fornecedores e investidores entre outros, o que traz uma série de benefícios, entre eles:

- Permite a disseminação da informação gerado pelos sujeitos envolvidos;
- Permite o desenvolvimento de pesquisas e busca por informações;
- Permite às organizações o acesso a um vasto meio de informações praticáveis internamente na organização;
- Permite acesso a recursos e fornecedores qualificados reunindo mão de obra qualificada;
- Promove empregos e auxilia no desenvolvimento da economia.

Considera-se, portanto, que o processo de aprendizado gerado pelo acesso a informações de maneira estratégica por profissionais da informação como Bibliotecários e Arquivistas, assim potencializa o aprendizado de colaboradores, estimulando novos conhecimentos e possibilitado novas formas e métodos de aplicação de processos administrativos e criação de novas ferramentas de trabalho. Esse processo possibilita uma maior produção, resultando em novas contratações e uma maior competitividade de mercado da organização.

4 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Para Marijuan (1996), a Ciência da Informação é uma ciência de caráter eminentemente interdisciplinar, utilizando como seu objeto de estudo as propriedades gerais das informações. Em estudos em que o tema é a informação, a Ciência da Informação contribui apresentando os seus fluxos e o uso correto das informações, atendendo as necessidades de comunicação operacionais.

A Ciência da Informação também é vista como uma ciência multidisciplinar, criando um grupo de subdisciplinas que se fundem com disciplinas já existentes: informação física, informação química (computação molecular), informação biomédica, bioinformação (vida artificial), informação neurociência (inteligência artificial) e socioinformação (Marijuan, 1996, p. 91).

Possui várias possibilidades de utilização, principalmente em vários contextos dentro da organização, tendo uma vertente social, que relaciona os estudos da comunicação dentro das sociedades, diminuindo ruídos na troca de informações e possibilitando o desenvolvimento da informação com cidadania.

Os cientistas, ou profissionais da informação, podem ser considerados “[...] mediadores, educadores e facilitadores do processo de acesso e disseminação da informação, o que provoca mudanças na ordem social” (Froehlich, 1989, p. 308).

Segundo Froehlich (1989), a Ciência da Informação possui uma relação de interdisciplinaridade[1] com uma diversidade de áreas de conhecimento, mas estabelece laços mais fortes com a Biblioteconomia e Documentação, a Arquivologia e a Ciência da Computação. De fato, a Biblioteconomia se compromete quanto aos aspectos de utilização da informação, e a Ciência da Computação com o desenvolvimento de algoritmos transcritos em informações.

A Ciência da Informação busca a otimização da utilização do conhecimento contido em documentos, objetivo principal das bibliotecas, provendo o acesso físico e intelectual à informação (Capurro; Hjorland, 2003).

De acordo com Le Coiadic (1996, p. 22), entre outras áreas relacionadas com a Ciência da Informação estão:

[1] A interdisciplinaridade é capaz de transferir métodos de uma área para a outra, possibilitando gerar um único significado, o aparecimento de um novo método de aplicação ou mesmo o desenvolvimento de uma nova área científica.

> - Psicologia – comportamento de Comunicação;
> - Sociologia – das ciências, comunidades científicas, produtividade científica;
> - Linguística - semiótica, para o texto;
> - Informática – bases de dados, recuperação, sistemas especialistas, programas para hipertextos;
> - Matemática, lógica, estatística – algoritmos, lógica booleana e difusa;
> - Eletrônica e telecomunicações – redes, correio eletrônico, videotexto;
> - Filosofia, epistemologia, história.

Esse campo do saber tem três características que são os seus temas recorrentes e que também podem ser vistos como suas principais áreas de problematização, a saber:

> - Interdisciplinaridade – as suas relações com outras disciplinas mudam constantemente. A evolução da interdisciplinaridade está longe de acabar;
> - Ligação com a Tecnologia da Informação – que a compele e condiciona;
> - Participação ativa na evolução da sociedade da informação. Tem uma forte dimensão humana, acima e além da tecnologia (Saracevic, 1999, p. 1052).

A Ciência da Informação, segundo Hawkins (2001, p. 51), “[...] é uma disciplina que empresta importantes conceitos de um número de disciplinas estreitamente relacionadas que se formam em um todo coeso focado em informação”. Atualmente, entre suas áreas de interesse, estão a gestão da informação, a inteligência competitiva e a gestão do conhecimento.

A seguir, são expostos alguns temas da área da Ciência da Informação julgados relevantes para estarem definidos e conceituados neste quadro teórico.

Segundo Reis (2011, p. 2), informação é um conjunto orgânico de dados e signos dotados de significados inscritos (gravados) num determinado suporte. É, dessa forma, um elemento referencial, noção, ideia, ou mensagens contidas em um documento produzido por um órgão. O conjunto de informações em um conjunto de documentos formam um acervo documental gerador de conhecimento dentro de uma organização. Profissionais da Informação como Bibliotecários e Arquivistas são os mais indicados para atuarem na organização, planejamento e disseminação da informação e conhecimento, possibilitando o acesso e otimização na tomada de decisões.

4.1 Documento

Conforme Bellotto (2004, p. 35), documento é “[...] qualquer elemento [...] pelo qual o homem se expressa [...] tudo que seja produzido, por motivos funcionais, jurídicos, científicos, técnicos, culturais ou artísticos, pela atividade humana”. Assim, podemos entender que o suporte papel só passa a ter um sentido de documento quando o homem expressa algum tipo de manifestação interna ou externa aos acontecimentos, em que, para cada informação, um tipo de documento poderá ser criado ou utilizado, cabendo a cada instituição a melhor forma de produzir o seu próprio documento, atendendo as suas necessidades informacionais. Para Shellenberg (2006, p. 41), documentos arquivísticos são:

> Todos os livros, papéis, mapas, fotografias ou outras espécies documentárias, independentemente de sua apresentação física ou características, expedidos ou recebidos por qualquer entidade pública ou privada no exercício de seus encargos legais em função de suas atividades e preservados ou depositados para a preservação por aquela entidade ou por seus legítimos sucessores como prova de suas funções, decisões, métodos, operações ou outras atividades, ou em virtude do valor informativo dos dados neles contidos.

De forma independente, os documentos podem apresentar variações em seus suportes, que podem ser físicos ou digitais, sendo que, na maioria das vezes, os documentos são gerados já em meio digital, geralmente advindos de uma instituição ou um sujeito em meio a suas atividades com função de probabilidade dos fatos.

Documento digital é a informação registrada, codificada em dígitos binários, acessível e interpretável por meio de sistema informático.

Luciana Duranti (1994b apud Rodrigues, 2006 p. 108) define cinco qualidades dos documentos de arquivo. São elas: unicidade, cumulatividade, organicidade, imparcialidade e autenticidade. Verifica-se a seguir, através também de outros autores, como essas qualidades são definidas e sua justificativa.

Unicidade - "*não obstante forma, gênero, tipo ou suporte, os documentos de arquivo conservam seu caráter único, em função do contexto em que foram produzidos*". (BELLOTTO, 2002, p. 21). Isto significa que os documentos duplicados nem sempre são idênticos. A singularidade refere-se à relação entre cada documento e o ato de criá-lo. O que esse recurso faz é focar em documentos duplicados que estão no mesmo arquivo, mas em diferentes subconjuntos de documentos que foram

criados ou recebidos pela execução de diferentes operações em conjunto. Se a associação ou relação de um documento a uma atividade, indica que a atividade é o que dá identidade ao documento, então identificá-lo num conjunto de documentos deve ter em conta o contexto e não o conteúdo do documento.

Cumulatividade - qualidade de Naturalidade na acumulação: "*os documentos não são colecionados e sim acumulados, naturalmente, no curso das ações, de maneira contínua e progressiva*" (BELLOTO 2002, p. 25). Os itens documentais de um arquivo não são escolhidos previamente, acumula-se à medida que são produzidos de acordo com o desenvolvimento das atividades, assim uma boa acumulação contribui para formação de um acervo. Quando o fluxo de uma coleção acompanha o fluxo de atividades que compõem a organização há um aumento na produção de documento. Esta atividade prossegue de acordo com o plano de classificação que se constitui na principal atividade da gestão de documentos de uso corrente.

Segundo Belloto (2002), a organicidade é formada por um conjunto de documentos derivados de ações realizadas que beneficiam a missão e as relações administrativas de uma entidade, que se diz criar um todo orgânico, cujas partes dependem umas das outras para dar sentido ao todo. A organicidade dos arquivos é alcançada através do acúmulo de documentos. Ainda em conformidade com o mesmo autor , um arquivo sempre tem uma ordem a ser seguida, as própria criação do documento impõem uma certa ordem aos documentos, mas a sua acumulação é baseada pela classificação do documento relacionado ao fluxo funcional e seu desenvolvimento de ações, assim, é necessário que as inter-relações entre funções e o documentovsejam refletidas em todo o conjunto ou seja no acervo.

Jenkinson (1969), define objetividade como a visualização de arquivos criados por entidades administrativas públicas ou privadas. O conceito de objetividade sugere que a documentação é criada pela imposição da natureza das atividades de uma organização e não porque existe a opção de ter um documento para isto ou aquilo. A objetividade do documento refere-se à capacidade dos documentos de refletir com precisão as ações de seus criadores. O autor enfatiza a autenticidade administrativa do documento, e não a veracidade do seu conteúdo. O motivo da criação de um documento, seja o seu conteúdo fraudulento ou não, será legítimo no que diz respeito à sua relação com as atividades da organização que o criou.

O mesmo autor define Autenticidade e, inicialmente, nos leva a pensar que se

refere à autenticidade do conteúdo de documentos de arquivo como prova perante a lei. Contudo, analisando mais profundamente este conceito, entendemos que se trata mais de uma questão de armazenamento, na medida em que está implícita a manutenção da integridade do documento.

Schellenberg (2006) afirma que é impossível manter a preservação contínua dos arquivos modernos. No entanto, é importante compreender que profissionais capacitados como arquivistas e bibliotecários devem realizar a gestão dos acervos em questão e que a falta desses profissionais pode agravar riscos de perda das relações de qualidade de um documento como a sua natureza orgânica, objetividade e autenticidade se forem tratados e mantidos com menor rigor.

4.2 Arquivo

Segundo a definição de Paes (1997, p. 16), arquivo significa:

> Arquivo é a acumulação ordenada dos documentos, em sua maioria textuais, criados por uma instituição ou pessoa, no curso de sua atividade e preservados para a consecução de seus objetivos, visando à utilidade que poderão oferecer no futuro.

Para Prado (1999, p. 14), arquivo é “A reunião de documentos conservados, visando à oportunidade que poderão oferecer futuramente. Para ser funcional um arquivo deve ser planejado, instalado, organizado e mantido de acordo com as necessidades inerentes aos setores”.

De acordo com Shellenberg (2006, p. 41), “As características essenciais dos arquivos relacionam-se, pois, com as razões pelas quais os documentos vieram a existir”. Segundo Reis (2011, p. 7), por sua vez,

> Percebe-se que assim que os documentos possuem caráter orgânico peculiar à organização que os criou, fato que os diferencia de outros tipos de documentos (bibliográficos, peças de museu etc.). Dessa forma, observa-se que os documentos de arquivo são gerados, recebidos e acumulados, devido às funções naturais de uma entidade coletiva ou coorporativa, pessoa ou família, podendo estar registrados em diversos suportes informacionais.

Para Paes (2004, p. 20), “[...] a principal finalidade dos arquivos é inserir à administração, constituindo-se, com decorrer do tempo, em base do conhecimento da

história", sendo que a função básica dos arquivos é dar acesso às informações contidas em todo o seu conjunto documental.

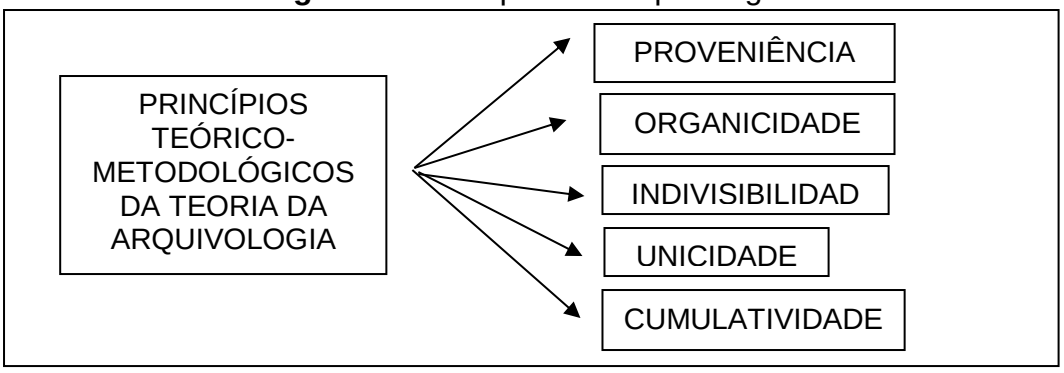
Assim, pode se perceber que o setor de arquivo auxilia a empresa nos seus processos de tomada de decisão, além de ser importante também para provar fatos organizacionais. Seu papel não para por aí, pois objetiva também salvar e guardar a documentação histórica relevante para a constituição da memória institucional.

Segundo Reis (2011, p. 8-9), os princípios teórico-metodológicos da teoria arquivística podem ser assim definidos:

- ✓ Proveniência – É o princípio teórico-metodológico fundamental da teoria arquivística. De acordo com esse princípio, os arquivos devem ser organizados por fundos de documentos, de modo a se respeitar a origem dos documentos. A partir deste princípio básico, tem se a idéia de pertinência territorial, segundo a qual os arquivos devem ficar custodiados em seu território de produção.
- ✓ Organicidade – Princípio segundo o qual os arquivos refletem a estrutura, as funções e as atividades da entidade produtora, em suas relações internas e externas.
- ✓ Indivisibilidade – Decorrente do princípio de respeito aos fundos[2], exige que os fundos arquivísticos devem ser preservados sem dispersão, mutilação, alienação, destruição ou acréscimos indevidos ou não autorizados.
- ✓ Unicidade – Segundo tal, princípio, os arquivos conservam seu caráter único em função do contexto em que foram produzidos. Aquele ofício do governo federal, por exemplo, possui natureza única em função do contexto de determinada atividade oficial.
- ✓ Cumulatividade – Refere-se ao fato de que os arquivos constituem uma formação progressiva e natural decorrente das funções e atividades de um organismo (pessoa, empresa...)

A Figura 2, a seguir, mostra a relação dos princípios:

Figura 2 - Princípios da Arquivologia



Fonte: Adaptado de Reis (2011, p. 10).

[2] Fundo é um conjunto de documentos de uma mesma proveniência, termo que equivale a arquivo, conforme o Dicionário de Terminologia Arquivística (2005).

4.3 Ciclo vital arquivístico

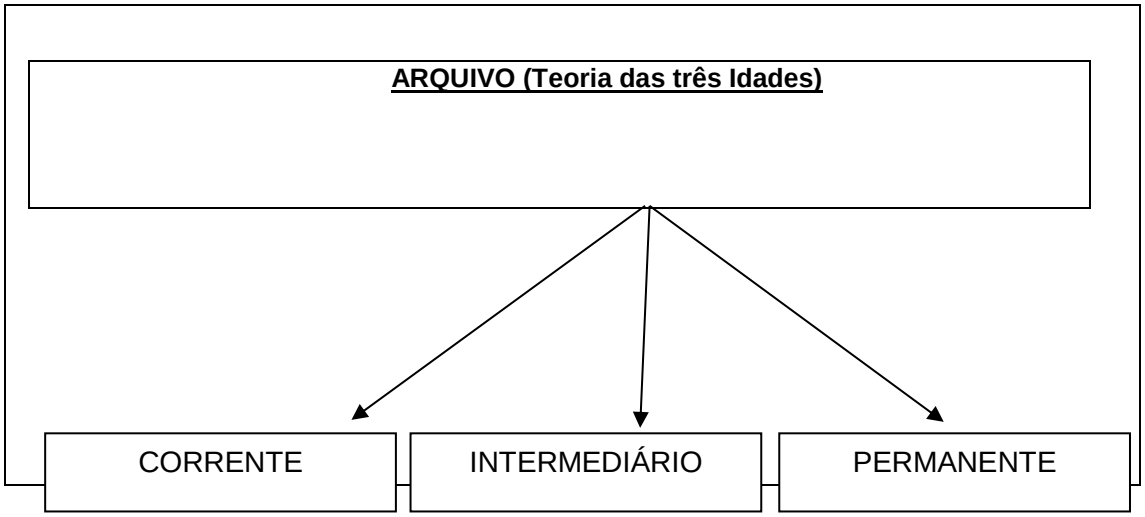
De acordo com Reis (2011), o ciclo de vida dos documentos arquivísticos é tratado pela Teoria das Três Idades. Seu objetivo é classificar os estágios ou fases pelos quais passam os documentos dentro da instituição. Valette (1973) define:

> ✓ Arquivo de Primeira Idade ou Corrente: Constituído de documentos em curso ou consultados frequentemente, conservados nos escritórios ou em repartições que receberam e os produziram ou em dependências próximas de fácil acesso;
> ✓ Arquivo de Segunda Idade ou Intermediário: Constituído de documentos que deixam de ser frequentemente consultados, mas cujos órgãos que os recebem e os produziram podem ainda solicitá-los, para tratar de assuntos idênticos ou retomar um problema novamente focalizado. Não há necessidade de serem conservados próximos aos escritórios.
> ✓ Arquivo de terceira idade ou permanente: Constituído de documentos que perderam o valor de natureza administrativa e que se conservam em razão de seu valor histórico ou documental e que constituem os meios de conhecer o passado e a sua evolução. Estes são os arquivos históricos propriamente ditos, pois é nessa fase que os documentos são arquivados de forma definitiva.

Os documentos primários estão geralmente localizados próximo aos setores empresariais, sendo conhecidos por sua terminologia como arquivos ativos, arquivos correntes ou em tramitação e possuem valor administrativo para a organização, valor esse conhecido como valor primário. Entre as fases iniciais dos arquivos primários podemos destacar o protocolo, a consulta, o arquivamento, a expedição e o empréstimo de documentos via registro. Os arquivos intermediários podem ser consultados de modo esporádico por quem os produziu, pois já cumpriram o seu papel junto à administração, podendo ser encaminhados para um arquivo central. Esses documentos devem permanecer guardados até cumprirem os prazos prescricionais (legais) e precaucionais (discricionários) antes de serem eliminados ou encaminhados para o arquivo permanente (Reis, 2011).

A figura 3, a seguir, mostra o esquema do ciclo vital dos documentos:

Figura 3 - Ciclo vital dos documentos

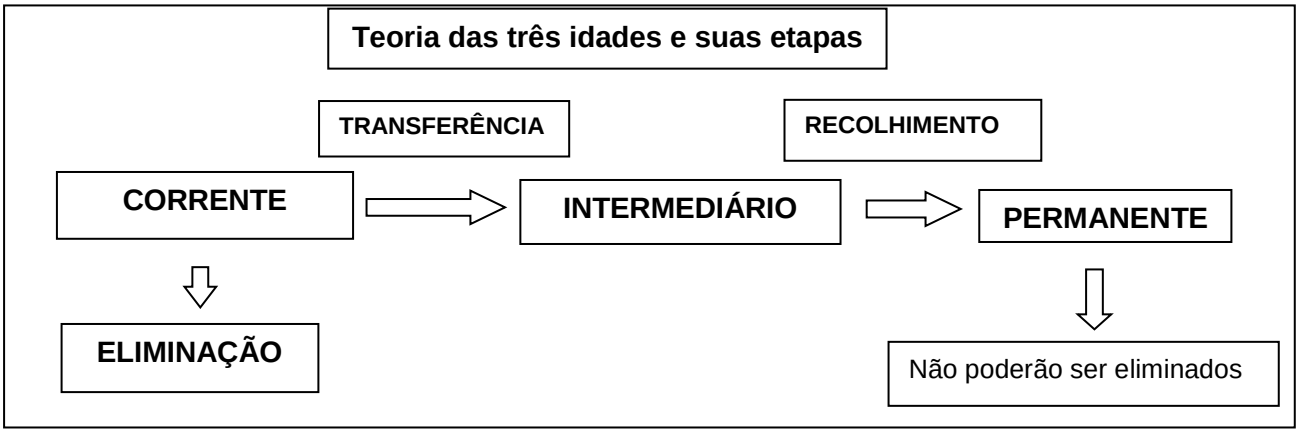


Fonte: Adaptado de Reis (2011, p. 11).

Os arquivos permanentes são aqueles que deverão ser arquivados de forma definitiva e que, portanto, não podem ser eliminados por possuírem um valor histórico e de cunho cultural para a instituição. Tais documentos devem ser preservados por possuírem valor secundário, ou seja, não possuem valor primário administrativo, podem ser classificados como documentos permanentes, a exemplo, documentos que revelam detalhes a origem, evolução histórica da organização. Diferentes da idade corrente e intermediária, são abertos ao usuário da organização, exigem menos restrições administrativas com possibilidade de pesquisa por terceiros. A fase permanente é conhecida como inativa.

A figura 4, a seguir, mostra um exemplo das etapas do ciclo vital que podem ser usadas na organização de qualquer instituição:

Figura 4 - Ciclo vital de documentos e suas etapas



Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2023).

A figura quatro mostra o ciclo vital de documentos e suas etapas, onde

documentos criados na fase corrente que não possuem valor administrativos e históricos para a organização são eliminados, já os documentos que possuem valor administrativos são transferidos para o arquivo intermediário, onde pode ser realizada consultas esporádicas por seus produtores, pois já cumpriram suas funções principais na fase corrente junto a organização, esses documentos em fase intermediaria é recolhido de acordo com a tabela de temporariedade e o seu valor histórico, encaminhados para um acervo permanente onde não poderão ser eliminados. Alguns documentos podem seguir da fase corrente direto para permanente, documentos relacionados com fundação do órgão entre outros relacionados a sua história e processos evolução administrativas.

4.4 Gestão de documentos

A legislação arquivística nacional, por meio da Lei nº 8.159/1991, define gestão de documentos como um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à atividade de produção, tramitação, uso, avaliação[3] e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou seu recolhimento para guarda permanente.

A Constituição Federal traz em seu artigo 216 que constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identificação, à ação, à memória dos dirigentes e grupos formadores da sociedade brasileira, nos quais se incluem:

I – as formas brasileiras de expressão;

II – os modos de criar, fazer e viver;

III – criações científicas, artísticas e tecnológicas;

IV – as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais;

V – Os conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico.

O inciso 1º traz que “O poder público, com a colaboração da comunidade, promoverá e protegerá o patrimônio cultural brasileiro, por meio de inventários,

[3] Avaliação é um processo de análise de documentos de arquivo que estabelece os prazos de guarda e a destinação, de acordo com os valores que lhes são atribuídos (Dicionário de Terminologia Arquivística, 2005).

registros, vigilância, tombamento e desapropriação, e outras formas de acautelamento e preservação".

O inciso 2º diz que "Cabe à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem".

O inciso 4º assinala que "Os danos e ameaças ao patrimônio cultural serão punidos, na forma da lei".

Assim, podemos perceber que, no próprio texto da Constituição Federal, há incisos que trazem o dever da Administração Pública de promover a gestão documental. A lei federal nº 8.159/1991 é um instrumento bastante importante no âmbito da gestão documental por nele estarem contidos padrões definidos de como os documentos devem se apresentar e permanecer dentro da Administração Pública. A gestão de documentos deve ser vista como um processo importante para uma instituição para que seja possível se obter padrões de economia e eficiência dentro dos procedimentos de gerenciamento da informação.

Segundo Reis (2011, p. 26), em seu livro *Arquivologia Facilitada*, os seguintes objetivos da gestão de documentos são assim definidos:

> 1 – Assegurar, de modo eficiente, a produção, a administração e a destinação de documentos.
> 2 – Garantir que a informação arquivística esteja disponível em tempo hábil, isto é, quando e onde for solicitada.
> 3 – Assegurar o uso adequado da reprografia, processando automatizando de dados e outras técnicas avançadas, econômicas e eficientes de gestão da informação.
> 4 – Assegurar a eliminação dos documentos que não apresentem valor primário administrativo, fiscal, técnico, legal ou valor secundário, ou seja importância histórica para a pesquisa científica.
> 5 – Contribuir para o acesso e a preservação dos documentos que mereçam guarda permanente por seus valores histórico.

A implementação de um programa de gestão documental dentro das instituições tem como finalidade definir padrões organizacionais que possibilitem uma eficiência no tratamento das informações contidas no fundo documental, aperfeiçoando procedimentos de acordo com o *corpus* teórico-metodológico da Arquivologia.

4.5 Organização e administração de arquivos

Na perspectiva da arquivologia, gestão de documentos é "um conjunto de medidas e rotinas visando à racionalização e eficiência na criação, tramitação, classificação, uso primário e avaliação de arquivos" (Dicionário de terminologia arquivística, 1996 apud Rodrigues, 2006, p. 110).

Sousa (2003, p. 240) entende a classificação como uma etapa importante na gestão de arquivos e que define as demais atividades que compõem a gestão documental. Quando o termo classificação é utilizado, refere-se ao arquivo corrente.

Seguindo essas orientações, para melhor delinear a discussão que se segue, será abordada a gestão de documentos arquivísticos com ênfase na sua classificação. Segundo o Dicionário de terminologia (1996, p. 16), a classificação é “Sequência de atividades, dependendo da estrutura, funções e diferentes atividades da unidade produtiva, para efeito de divulgação de documentos em arquivos”.

Schellenberg (1956), trata a classificação de assuntos separadamente porque se refere a registros que não são armazenados de forma identificável nos arquivos das autoridades públicas e privadas.

Sousa (2003) destaca muitos problemas nos registros atuais da gestão de documentos públicos brasileiro devido à falta de metodologias de classificação adequadas. Antes de qualquer implementação dentro de uma instituição, faz-se necessário realizar um planejamento detalhado do sistema de gestão de documentos utilizado pela instituição onde se encontra o fundo documental. Portanto, Paes (2005, p. 37) assim aborda:

> Para que um arquivo, em todos os estágios de sua evolução (corrente, intermediário e permanente) possa cumprir seus objetivos, torna-se indispensável a formulação de um plano arquivístico que tenha em conta tanto as disposições legais quanto as necessidades da instituição a que pretende servir. Para a elaboração desse plano devem ser considerados os seguintes elementos: posição do arquivo, escolha de métodos de arquivamento adequados, estabelecimento de normas de funcionamento, recursos humanos, escolha das instituições e do equipamento, constituição de arquivos intermediários e permanentes, recursos financeiros.

Um aspecto que uma instituição deve tomar em fase corrente dos documentos é se eles serão centralizados ou descentralizados; o primeiro reúne todos os seus documentos em um arquivo central, o segundo os concentra em diversas partes dentro da instituição. É importante ressaltar que a descentralização só deve ser aplicada durante a fase corrente dos arquivos e não ser aplicada nas fases

intermediária e permanente, pois a sua aplicação poderá causar problemas de localização de documentos de consulta institucional. Na etapa de planejamento, a teoria recomenda que os processos de controle e orientação sejam realizados de forma centralizada. Essa recomendação evita a mudança de tratamento documental, que ocorre muitas vezes na forma descentralizada.

Acredita-se que muitos problemas podem ser evitados se os princípios arquivísticos forem seguidos na organização dos documentos. É imperativo definir claramente um método coerente, capaz de organizar quaisquer documentos existentes, independentemente das características individuais de cada documento, seja ele público ou privado. Além da necessidade de uma metodologia mais coerente para a gestão de documentos em entidades coletivas, assim, teóricos arquivísticos e bibliotecários são convidados a repensar o seu desenvolvimento da área, a fim de fornecer respostas às questões surgidas com o advento do que chamamos de era da informação.

Com base em Schellenberg (1956), a organização dos documentos utilizados requer uma estrutura que reflita a evolução das funções administrativas, atividades e tarefas que criam os documentos. Assim, o plano de classificação documental dever ser estruturado numa cadeia hierárquica para que os níveis superiores reflitam as funções desenvolvidas para cumprir a missão administrativa na organização; no segundo nível devem estar relacionadas as atividades necessárias ao desempenho de cada função do primeiro nível; e no terceiro nível encontram-se as tarefas associadas pelo primeiro e segundo nível. Neste terceiro nível, os documentos são classificados de acordo com os critérios de relevância e essa classificação é chamada de função arquivística.

Foi verificado acima que a arquivística possui recursos teóricos que podem servir de base para o desenvolvimento de métodos de classificação de documentos arquivísticos, a fim de permitirem fácil acesso à informação contida nos próprios arquivos, bem como a todas as informações nele armazenadas. A forma de gestão documental adotadas pela organização revela o nível de organização e classificação, assim como, permitem o acesso seletivo às informações contidas em um documento com base no contexto em que o arquivo foi criado.

4.6 Gestão de documentos correntes

O arquivo corrente é, segundo Dias (2011), um conjunto de consulta frequente que está com seu valor administrativo recente e que atende aos processos imediatos à sua criação, recorrentemente consultados e que devem ficar próximo aos seus produtores primários, ou seja, ao setor em que foi criado o documento. A teoria recomenda a realização de um Plano de Classificação de Documentos numa tabela de temporalidade e destinação de documentos. De acordo com Paes, no cumprimento de suas funções,

> Os arquivos correntes muitas vezes respondem ainda pelas atividades de recebimento, registro, distribuição, movimentação, e expedição dos documentos correntes. Por isso, frequentemente encontra-se na estrutura organizacional das instituições e designação de órgãos de Protocolo e Arquivo, Arquivo e Comunicação ou outra denominação similar (Paes, 2005, p. 54).

Segundo Dias (2011, p. 29), é por essa razão que atividades protocolares, isto é, relativas a serviços de protocolo, apesar de bem delimitadas, são consideradas típicas de arquivos correntes.

Conforme Valentini (2013), a guarda e consulta de documentos com frequência, devido a sua razão administrativa ou jurídica, possui valor primário. Os documentos correntes devem estar localizados junto ao órgão produtor, afim de facilitar o acesso aos gestores e colaboradores. O acesso deve ser restrito ao órgão produtor, sendo a sua transferência realizada conforme a tabela de temporalidade e função arquivística administrativa que deve ser de um ano, esses arquivos ficam alocados no arquivo chamado de setorial.

De acordo com Valentini (2013) após o prazo de um ano esses documentos devem ser encaminhados para arquivos centrais, cuja pesquisa e procura é bem menor; esses documentos devem permanecer por um prazo de cinco a dez anos arquivados, podendo atender exigências judicias dentro da lei de acesso à informação. Os arquivos primários possuem valor imediato administrativo e são utilizados com uma constância maior pela organização produtora.

O arquivo corrente deve ser bem planejado por profissionais capacitados da área da Arquivologia e Biblioteconomia, assim como outros relacionados a informação. A não preocupação com a ordem dos documentos correntes poderá afetar diretamente no tempo de tomada de decisões para os gestores administrativos, podendo ocorrer prejuízos que seriam minimizados como a presença destes

profissionais na organização. Conforme Valentini (2013), os documentos produzidos na fase corrente possuem apenas um exemplar ou limitada quantidade de exemplares ou cópias. O tratamento documental é realizado por assunto e preservada por relações em conjunto, e não de forma isolada. Assim, um documento em conjunto possui maior valor agregado do que quando desmembrado em partes. Nesse sentido, preservar o caráter orgânico do documento é fundamental.

Os documentos são classificados e unidos por sua proveniência ou origem, princípio básico da arquivologia. Os arquivos correntes, quanto ao suporte, são textuais, o arquivo é o órgão receptor e seus usuários são os gestores (produtores do documento), documentos que são criados com caráter probatório das ações administrativas.

4.7 Gestão de documentos intermediários

De acordo com Paes (2005, p. 54), "[...] a economia é a razão principal da criação de arquivos intermediários". Os arquivos intermediários costumam exigir espaços apropriados para a guarda adequada, exigindo um custo de manutenção elevado, dessa forma não se torna viável guardá-los junto aos departamentos administrativos, uma vez que eles são desprovidos de interesse imediato para a administração. O depósito intermediário geralmente é centralizado e advindo de setores, via transferência, retidos por razões legais, de acordo com prazos prescricionais e precaucionais previstos em lei.

- **Fases da gestão de documentos**

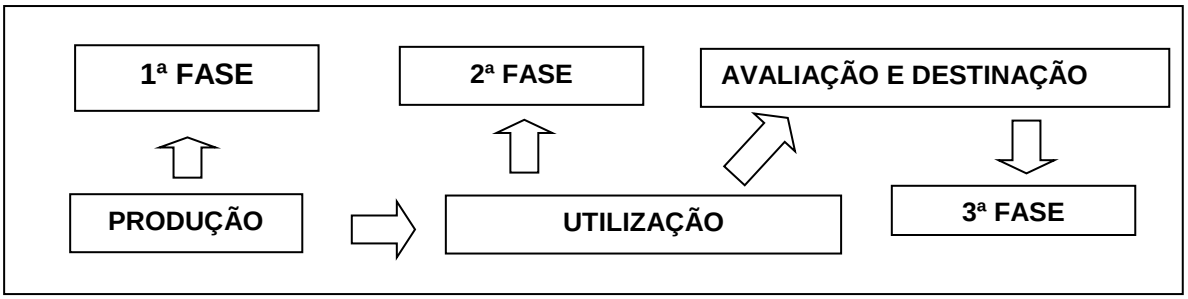
Conforme Paes (2005, p. 54), as fases básicas da gestão de documentos são três:

> 1 – Produção de Documentos: refere-se à elaboração dos documentos em decorrência das atividades de um órgão. Nesta fase, deve-se intervir nos processos de geração dos documentos organizacionais, tendo em vista evitar que sejam criados ou reproduzidos documentos desnecessários. São projetados também modelos de formulários e demais documentos que devem ser utilizados pela instituição, de acordo com as necessidades dos órgãos. Evita-se, portanto, proliferação de documentos inúteis ou de duplicatas, de modo a otimizar e disciplinar também os serviços de reprografia e automação arquivística.
> 2 – Utilização de Documentos: esta fase inclui as atividades de protocolo (recebimento, classificação, registro, distribuição, tramitação), de

> organização e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, bem como a elaboração de normas de acesso à documentação (empréstimo, consulta) e à recuperação de informações, indispensáveis ao desenvolvimento das funções administrativas das instituições.
> 3 – Avaliação e destinação de documentos: Geralmente considerada a mais complexa das três fases da gestão de documentos, desenvolve-se mediante a análise e avaliação dos documentos acumulados nos arquivos, com vistas a estabelecer seus prazos de guarda, determinando quais serão os objetos de arquivamento permanente e os que deverão ser eliminados por terem perdido seu valor de prova e de informação para instituição.

A Figura 5 representa as fases da gestão documental, como demonstrada a seguir:

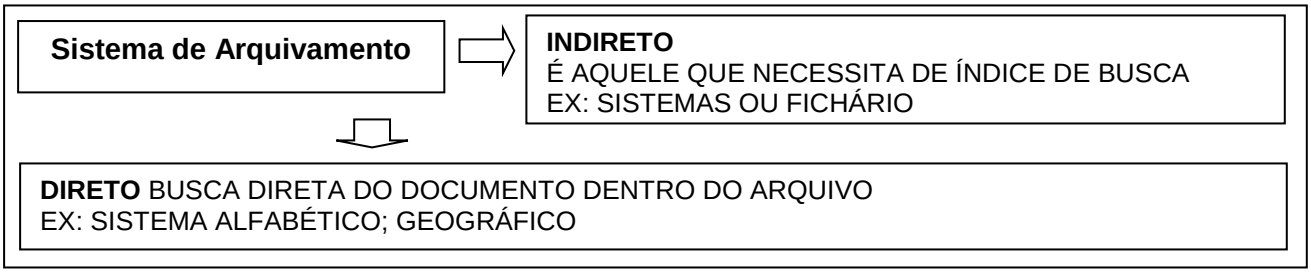
Figura 5 - Fases da Gestão de Documentos



Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2023).

- **Métodos de arquivamento**

Para Paes (2005), pode-se definir arquivamento como sendo um conjunto de funções destinadas a operações de armazenamento de documentos. A escolha do método a ser utilizado na implementação deve ser de acordo com as necessidades de cada organização, visando a sua localização de forma mais ágil. Os métodos de arquivamento se dividem em dois sistemas, o direto e o indireto, de acordo com a **Figura 6 -** Sistemas de Arquivamento:



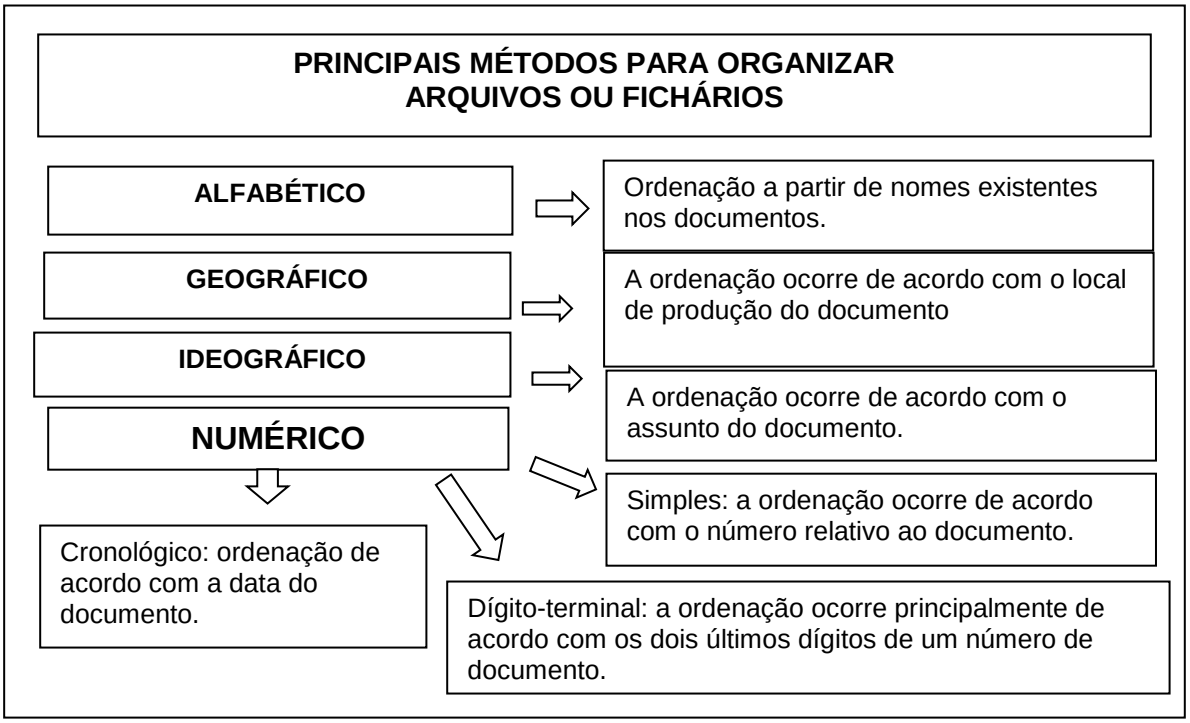
Fonte: Adaptado de Reis (2011, p. 33).

Segundo Reis (2011, p. 33), pode-se identificar como métodos mais utilizados para organizar arquivos ou fichários os seguintes:

> 1 – método alfabético (ordenação a partir de nomes existentes nos documentos);
> 2 – método numérico, que se divide em numérico simples (ordenação de acordo com um número relativo ou documento), cronológico (ordenação de acordo com a data do documento) ou dígito-terminal (ordenação principal de acordo com os últimos dígitos de um número de documento);
> 3 – método geográfico (ordenado de acordo com local de produção do documento);
> 4 – método ideográfico (ordenação de acordo com assunto do documento).

A seguir, são apresentados os principais métodos para organizar arquivos, conforme a Figura 7:

Figura 7 - Principais métodos para organizar arquivos



Fonte: Adaptado de Reis (2011, p. 34).

- **Diagnóstico e avaliação documental**

Antes de realizar qualquer tipo de implementação técnico-administrativa, é necessário que seja feita uma checagem da situação atual do arquivo institucional; desse modo, é preciso ter conhecimento de alguns padrões de qualidade do processo, sendo definida uma análise detalhada de todos os aspectos da estrutura e do funcionamento do arquivo. Faz-se necessário identificar informações, segundo Dias (2011, p. 56), como:

- Existência de normas e manuais de arquivo;
- Localização e instalações físicas
- Volume documental e espaço físico ocupado
- Condições ambientais e de armazenamento dos documentos
- Recursos humanos
- Gênero e natureza dos arquivos
- Classificação/ arranjo dos documentos, identificando os métodos de arquivamento adotados
- Procedimentos e formas de acesso à informação
- Controle de consultas, empréstimos e processos de reprografia e automação utilizados
- Estado de preservação e conservação dos documentos.

No entanto, é preciso ter conhecimento do meio em que se deseja intervir antes de fazer qualquer tipo de implementação, cabendo ao profissional desenvolver e aplicar a melhor forma de planejamento para a situação encontrada. Segundo Paes (2005, p. 36),

> De posse dos dados coletados, o especialista estará habilitado a analisar objetivamente a real situação dos serviços de arquivo e a fazer seu diagnóstico para formular e propor s alterações e medidas mais indicadas, em cada caso, a serem adotadas no sistema a ser implantando. O diagnóstico seria, portanto, uma constatação dos pontos de atrito, de falhas ou lacunas existentes no complexo administrativo; enfim, das razões que impedem o funcionamento eficiente do arquivo

Avaliação dos documentos consiste em identificar o valor do documento e definir o prazo de guarda dele nas fases corrente e intermediária, ou seja, significa criar uma tabela de temporalidade de documentos[4]. A avaliação documental está relacionada à legislação. Os benefícios em avaliar os documentos vão desde maior eficiência administrativa, eliminação de documentos inúteis, agilidade na recuperação de informações devido à diminuição do volume documental, identificação dos documentos de guarda permanente e preservação da memória institucional.

[4] Instrumento de destinação, aprovado por autoridade competente, que determina prazos e condições de guarda tendo em vista a transferência, o recolhimento, o descarte ou a eliminação de documentos.

5 GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS (GED)

A gestão documental abrange todo o ciclo de vida do documento, possibilitando um bom remanejamento em uma instituição. Rousseau e Couture (1998, p. 111) entendem que o ciclo de vida “[...] transforma um conjunto de documentos quantitativamente demasiado importante, desmedido em relação aos meios de que se dispõe para fazer face, em subconjuntos que apresenta diferentes características’’. Esses conjuntos seriam os arquivos correntes, intermediários e definitivos, também chamados de ativos, semiativos e documentos inativos com valor de testemunho.

Os mesmos autores afirmam que o aumento constante de documentos nas empresas causa um volume desordenado, dificultando o processo de localização das informações neles contidas, portanto empresas estão integrando ao seu dia a dia ações que envolvam a gestão documental. A gestão documental foi um grande marco para a história da arquivística, produzindo bons resultados tanto para instituições como para a atuação do profissional da Informação no mercado de trabalho.

Ainda para Rousseau e Couture (1998), a gestão documental melhora processos administrativos, contribuindo para o avanço da implantação de novas tecnologias, como a Gestão Eletrônica de Documentos (GED). Empresas ainda encontram muitas dificuldades em realizar o gerenciamento de suas informações de forma correta por falta de conhecimento dos produtores dos documentos de uma instituição em relação ao processo de gestão documental, tendo em vista que o caminho é longo para a realização do processo de forma isolada.

A sociedade da informação exige constantes transformações no modo como se relaciona nas organizações e nas suas estruturas, sendo um grande desafio para empresas que, por meio de conhecimento e de técnicas apropriadas, podem fazer a gestão da informação, possibilitando a identificação das necessidades da informação, realizando a busca, a identificação, a classificação, o processamento, o armazenamento e a disseminação da informação, independentemente de seu formato ou do meio em que se encontra. A gestão documental tem como base administrar, organizar e gerenciar documentos em seu ciclo de vida, compondo as fases corrente, intermediária e permanente, podendo elas contemplarem todas as informações dentro de uma instituição.

A Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, dispõe sobre a política nacional dos arquivos públicos e privados, estabelecendo no artigo 3º a gestão de documentos e

os conjuntos de procedimentos e operações técnicas à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento nas fases corrente e intermediária, visando sua eliminação ou guarda permanente (Brasil, 1991). Bartalo e Moreno (2008, p. 73) entendem

> Que a gestão de documentos ou documental é o trabalho de assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações com decisões esclarecidas, rápidas, seguras, que permitam reduzir o fator de incertezas.

A gestão documental não apenas é importante para os documentos em formato físico, mas também para os de formato em meio eletrônico e, na maioria das vezes, eles são transportados sem uma gestão eficiente. Santos (2002, p. 111) afirma:

> Os arquivistas devem ter em mente que a finalidade de seu trabalho é assegurar, da melhor forma possível, a proteção aos documentos, qualquer que seja seu suporte, ao mesmo tempo que devem garantir o acesso às informações neles contidas. Sempre tendo claro que é o tratamento adequado na fase corrente a melhor maneira de garantir a preservação e a acessibilidade dos documentos no arquivo.

A identificação e o mapeamento dos processos e fluxos documentais são atividades que envolvem a gestão documental; a elaboração de instrumentos arquivísticos, por exemplo a tabela de temporalidade; o gerenciamento da massa documental e o estabelecimento de políticas documentais. Essas políticas são favoráveis para um desenvolvimento lógico e eficaz de atividades como produção, tramitação, armazenamento, preservação, disseminação e acesso, mantendo uma padronização estabelecida pelas políticas para que possam atender todas as necessidades em cada setor de uma instituição.

Segundo Santos (2002), abrangem setores de nível tático, estratégico e operacional, sendo que os níveis devem trabalhar de forma conjunta, fazendo as implementações necessárias quando preciso. A falta de um tratamento da informação por um profissional qualificado impede o acesso a informações e causa um aumento de forma desordenada na quantidade de documentos, comprometendo as atividades do arquivo.

Muitas vezes o processo de gestão documental nem aparece na hierarquia de organograma da instituição, desvalorizando a sua importância. Antes de tudo o profissional responsável pela gestão deve conhecer bem toda a estrutura da organização, identificando necessidades e classificando os documentos quanto aos

seus formatos, ressaltando para que seja bastante trabalhada uma cultura em torno desse processo, já que são os colaboradores os grandes responsáveis pela produção dos documentos na instituição. A partir da análise de classificação quanto aos tipos documentais, podem ser elaborados os instrumentos arquivísticos, que estão classificados em desenvolver um plano de classificação e a tabela de temporalidade, simplificando os procedimentos e conseguindo sistematizar a guarda permanente e o descarte dos documentos.

Conforme Santos (2002), é sempre importante fazer uma avaliação dos instrumentos utilizados na gestão a fim de identificar lacunas no meio do acervo documental, e, para fazer essa avaliação, é necessário ter uma boa base para assim fazer alterações necessárias, contemplando as demandas da organização. Os instrumentos devem interagir com a gestão documental, como, por exemplo, em um ambiente híbrido, que possui os documentos físicos e digitais ao mesmo tempo.

Para Santos (2002), empresas elaboram um plano informatizado, assim adquirem softwares que possibilitem tal integração, como na Gestão Eletrônica de Documentos (GED), não adiantando fazer a implantação dela sem antes fazer a da gestão documental. Portanto, a GED é aquela contemplada dentro da legalidade na hora de fazer a guarda ou eliminação dos documentos de uma instituição, admitindo a relação integrada de vários tipos de suporte dentro dos padrões de segurança.

Com o aumento contínuo das informações produzidas decorrentes do aumento documental e o desenvolvimento de processos empresariais acerca das massas documentais, surgem novos desafios para a gestão, a preservação e o acesso das informações. O desenvolvimento de novas tecnologias para uso nos arquivos possibilitou o acesso a outras formas de armazenar informações em formatos diferenciados como os eletrônicos, digitais e magnéticos, que desafiam a cada dia os profissionais da Informação a reverem novos conceitos e métodos no novo ambiente informacional, conforme Santos (2002).

Segundo Santos (2002), esses novos formatos eletrônicos que cabem em lugares pequenos são armazenados em plataformas, abrangendo todos os registros criados de uma organização, possibilitando o acesso a quem necessita de informações e dados arquivados de maneira eletrônica. Ainda de acordo com Santos (2002), nos últimos tempos o aumento de documentos eletrônicos vem proporcionando bons resultados, apresentando aspectos relevantes sobre suas facilidades na recuperação da informação e no gerenciamento de dados eletrônicos,

tendo também a capacidade de preservação digital estabelecida a longo prazo dentro de ambientes *web*.

Santos (2002, p. 112) afirma que, nesse contexto, existe uma questão bem firme, que é “[...] a necessidade de se preservar a informação e não o suporte’’. O mesmo autor (2002, p. 112-113) ainda diz que “[...] a preservação do suporte documental, no modelo tradicional, cede lugar a preservação da informação e de sua acessibilidade ao longo do tempo”.

Para a realização da inclusão de novas tecnologias dentro da organização, se faz necessário um bom planejamento da gestão documental, sendo necessário domínio de métodos organizacionais e a disseminação da informação para se conseguir bons resultados. Um bom planejamento documental se torna um elemento-chave para a implementação dessas novas tecnologias, e, quando bem-feita, possibilita que a organização consiga se diferenciar da concorrência; porém, a falta de um bom planejamento acarreta problemas de localização, preservação e segurança da informação.

A gestão documental deve garantir a organização da informação, dando suporte à Gestão Eletrônica de Documentos (GED) e facilitando o processo de digitalização dos documentos e de recuperação deles.

Flores (2000), em sua dissertação de mestrado, considera que a GED visa facilitar a Gestão de Documentos de forma eletrônica a partir do uso de tecnologias apropriadas para otimizar o tempo dos usuários.

Lopes Monte (2004) aborda e afirma que a Gestão Eletrônica de Documentos tem como característica o acompanhamento de todo o ciclo eletrônico do documento criado e gerenciado dentro de uma plataforma de dados eletrônicos, organizados de acordo com a necessidade informacional de cada organização.

Koch (1998), em uma entrevista ao jornal *A Gazeta do Espírito Santo*, aborda que o Gerenciamento Eletrônico de Documentos:

> Significa tornar documentos disponíveis de forma extremamente eficiente para o usuário e permitir a recuperação desses documentos através de estruturas eletrônicas. Essa eficiência na hora de localizar os documentos é possível através da atribuição de múltiplos índices eletrônicos que permite a recuperação mais rápida dos dados. Chama-se o sistema de gerenciamento eletrônico porque as mídias usadas para guardar documentos são eletrônicas, como discos magnéticos e ópticos.

O investimento em soluções da GED vem aumentando de forma progressiva por empresas de diversos setores, sendo necessário obter uma licença de um determinado *software*. Sem essa licença, o uso das ferramentas para o gerenciamento eletrônico se torna limitado, não esquecendo a importância do acompanhamento do profissional capacitado por conta de a maioria dessas ferramentas de gerenciamento não utilizar padrões e estruturas necessárias para a organização das informações e nem normas organizacionais encontradas na Biblioteconomia ou na Arquivologia.

A Resolução nº 20, de 16 de julho de 2004, do Conselho Nacional de Arquivos (Conarq), dispõe sobre a inserção dos documentos digitais em programas de gestão arquivística de órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos, abordando a gestão arquivística de documentos independentemente da forma ou do suporte adotado. A Resolução tem por objetivo garantir a produção, a manutenção, a preservação de documentos arquivísticos fidedignos, autênticos e compreensíveis, e o acesso a eles (Brasil, 2004).

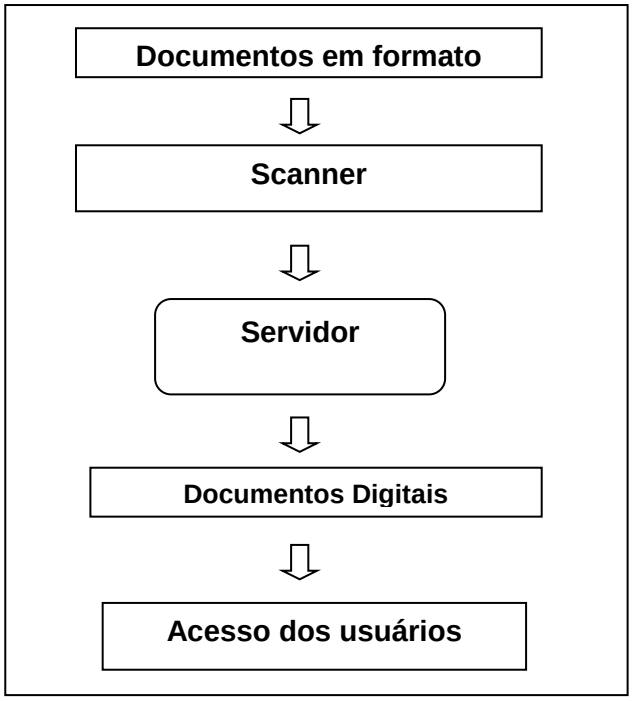
Rondinelli (2005, p. 64) apresenta que

> A comunidade arquivística internacional reconhece o sistema de gerenciamento arquivístico de documentos como um instrumento capaz de garantir a criação e a manutenção de documentos eletrônicos confiáveis ou, segundo a diplomática arquivística contemporânea preconizada por Duranti, de documentos fidedignos e autênticos.

O propósito da GED não é só digitalizar o documento de qualquer forma e pronto, mas sim desenvolver uma cadeia de processos integralizados a partir da Gestão Documental. A GED persegue bons resultados para a organização, como agilidade nas buscas de informação com precisão, controle maior sobre a documentação e facilidade na tomada de decisões, no fechamento de negócios e sem contar na redução dos espaços físicos.

É importante ressaltar que a GED sozinha não organiza de forma alguma a documentação das organizações, sendo necessário um profissional da Informação para fazer antecipadamente todo o processo da Gestão Documental, anteriormente à implementação da nova estrutura de TI na organização para a implementação da GED. A Figura 8, a seguir, ilustra o funcionamento da GED:

Figura 8 - Ilustração de como funciona a GED (Gestão Eletrônica de Documentos)



Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2023).

Segundo Rondinelli (2005), o Gerenciamento Eletrônico de Documentos é conhecido pela sigla GED, mas em muitos países essa sigla muda para *Enterprise Content Management* (ECM), que significa Gerenciamento de Conteúdo Empresarial, sendo reconhecida por essa sigla por muitas empresas do Brasil O ECM é um importante instrumento de acesso e de auxílio ao arquivamento de documentos; se trabalhado em conjunto com a Gestão Documental, permite a preservação de documentos originais, sendo que estes terão uma boa redução no manuseio físico e um acesso ao documento eletrônico, sendo necessário o manuseio do arquivo físico em casos especiais.

Santos (2012, p. 33) diz que o *Enterprise Content Management* (ECM) é uma “[...] maneira mais simplificada de explicar o GED com a sofisticação que a web permite. Mas, em essência, é a mesma coisa”.

A implementação da GED ainda encontra barreiras por conta de a manutenção em seus suportes ainda apresentar um valor elevado, visto que se necessita de um aparato tecnológico em constante atualização no que se refere aos formatos de suporte e aos tipos de *hardware* atualizados, fora um profissional com domínio do instrumento tecnológico fundamentado nos princípios da Arquivologia e da

Biblioteconomia e Documentação. Vale destacar que o Brasil tem uma referência na Resolução nº 25, de 27 de abril de 2007, em seu artigo 2º sobre a GED, afirmando:

> O e-ARQ Brasil tem como objetivo orientar a implantação da Gestão arquivística de documentos, disponibilizar especificações técnicas e funcionais, bem como metadados para orientar a aquisição e/ou desenvolvimento de sistemas informatizados, independentes da plataforma tecnológica em que forem desenvolvidos e/ou implantados (Conarq, 2007).

O uso da Gestão Eletrônica de Documentos (GED) acontece independentemente do suporte em que o documento se encontre e é mais aconselhável para transportar essa diversidade de suportes em formatos eletrônicos por meio do processo de digitalização, dessa forma o documento pode receber tratamento na qualidade visual, como brilho e contraste, devendo ser indexado para facilitar a localização. A GED pode ser também utilizada para gerenciar documentos que já nascem em formatos digitais, como os *e-mails* institucionais, pois estes são também considerados documentos arquivísticos criados pelas demandas das empresas no seu cotidiano.

5.1 Preservação e acesso em formatos digitais

Para todo Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) ser eficiente, é necessário que o profissional da Informação entenda os procedimentos de preservação digital, afinal a guarda dos registros, seja em qual for o seu formato, é um fator primordial na formação da identidade da organização. Segundo Santos (2012), os formatos de documentos digitais se apresentam de forma mais delicada do que os formatos físicos, e um bom exemplo disso é o papiro, que, embora seja bastante frágil, ainda hoje é legível. Já em relação aos disquetes, é quase impossível de se conseguir informações registradas neles, pois é muito difícil encontrar compatibilidade com os novos formatos digitais da atualidade.

Segundo Santos (2012), a vida útil de alguns formatos é menor que a de outros. A vida do disquete é muito maior se comparado aos sistemas de computadores que geram informações para que o disquete possa ser lido. Equipamentos de *hardware* cada vez mais sofrem constantes mudanças em favor de suas melhorias, que, a depender, se tornam obsoletas rapidamente. Com isso, caminhamos para um caminho preocupante sobre a capacidade de longevidade dos suportes utilizados para

armazenar as informações. Antigamente, todas as informações registradas eram visíveis e palpáveis, e hoje, com as novas tecnologias, devemos acreditar que as informações estão ali, seja em *CD*, *pendrive*, disco rígido, entre outros suportes.

Com intuito de proteção aos documentos, dizemos que o trabalho realizado hoje decorre da integridade e preservação, seja ela intelectual ou física. Ferreira (2006, p. 33) traz, em seu livro *Preservação no Universo Digital*, que “[...] garantir a integridade do suporte é fundamental para que a informação nele armazenada possa ser nele corretamente interpretada”. O mesmo autor ainda aborda que “[...] para um historiador um objeto é autentico se a sua identidade e integridade não forem comprometidas” (Ferreira, 2006, p. 49).

Então, para se pensar em preservação, temos que pensar em políticas para que seja possível minimizar a deterioração dos documentos e renovar o uso do acesso às informações registradas.

Outras pessoas afirmam que a preservação é diferente do acesso, sendo apenas atividades correlacionadas. Para Conway (2001, p. 14), no tocante a documentos físicos, é possível atender as necessidades de preservação de uma coleção de manuscritos, por exemplo, sem resolver os problemas de acesso. De maneira semelhante, o acesso a materiais eruditos pode ser garantido por um longo período de tempo, com adoção de uma ação concreta de preservação.

É errado hoje em dia pensar em preservação sem pensar também na questão do acesso. Conway (2001 p. 15) fala que “[...] recentes estratégias de gerenciamento de preservação, contudo, consideram que uma ação de preservação deverá ser aplicada a um item com objetivo de torná-lo disponível para o uso”. O mesmo autor ainda assinala que “[...] a preservação no universo digital descarta toda e qualquer noção dúbia que entenda preservação e acesso sendo atividades distintas”.

Durante a digitalização dos documentos eletrônicos, em alguns pontos o processo poderá apresentar falhas referentes à autenticidade e ao seu acesso, visto que esses documentos apresentam suportes de fácil deterioração; além disso, podem acontecer operações não autorizadas, resultando em falsificações, sendo importante o profissional qualificado realizar estratégias de segurança que garantam a preservação da informação e do documento autêntico. Vale ressaltar que o documento a ser digitalizado não será igual ao original quando o caráter probatório físico se fizer necessário, sendo que documentos originais devem ser preservados,

não podendo ser descartados sem passar pelo arquivo corrente, intermediário e permanente dentro da organização.

Um documento digitalizado não possui o mesmo caráter probatório que um documento autenticado por tabelião. Esse tipo de autorização é chamado de fé pública. O artigo 223 do Código Civil expõe em linhas gerais que mesmo um documento digitalizado e autenticado por tabelião deve ter o seu original exigido, se questionado; mas, mesmo sabendo dos custos elevados com o armazenamento dos documentos físicos, não devemos descartar certos tipos de documentos por se encontrarem digitalizados, por questão de segurança e por não existir um amparo dentro da lei para tal finalidade.

A Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, que dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos, entrou em vigor, porém teve três dos oito artigos vetados. Entre eles o art. 2º dizia que, ao constar a integridade do documento digital, o original poderia ser descartado, com exceção dos documentos de valor histórico; o art. 5º declarava que, decorridos os respectivos prazos de decadência ou prescrição, os documentos armazenados em meio eletrônico poderiam ser eliminados; já o art. 7º dizia que os documentos digitalizados teriam o mesmo valor jurídico do documento original, sendo que para a lei os documentos digitalizados devem ser preservados de acordo com a legislação pertinente.

Os artigos 2º, 5º e 7º foram vetados parcialmente pela Presidenta Dilma Rousseff, afirmando que os determinados artigos iam contra o interesse público, segundo a mensagem de nº 313, de 9 de julho de 2012:

> Ao regular a produção de efeitos jurídicos dos documentos resultantes do processo de digitalização de forma distinta, os dispositivos ensejariam insegurança jurídica. Ademais, as autorizações para destruição dos documentos originais logo após a digitalização e para eliminação dos documentos armazenados em meio eletrônico, óptico ou equivalente não observam o procedimento previsto na legislação arquivística. A proposta utiliza, ainda, os conceitos de documento digital, documento digitalizado e documento original de forma assistemática. Por fim, não estão estabelecidos os procedimentos para a reprodução dos documentos resultantes do processo de digitalização, de forma que a extensão de efeitos jurídicos para todos os fins de direito não teria contrapartida de garantia tecnológica ou procedimental que justificasse (Brasil, 2012).

Podemos verificar que é necessário que um decreto traga mais clareza em seus conceitos, satisfazendo todas as dúvidas emergentes de quando a lei foi aprovada e fundamentando todos os artigos de acordo com as recomendações pertinentes à

legislação arquivística e aos procedimentos a serem adotados, para que a lei não tenha de retroagir novamente por falta de informação em sua elaboração, dessa forma garantindo mais segurança aos processos documentais. A gestão documental, usada corretamente com a GED e de acordo com a tabela de temporalidade, contribui bastante para a preservação dos documentos, possibilitando o acesso de forma eficaz, diminuindo os espaços físicos e o manuseio dos documentos originais em processos de tomada de decisões.

A digitalização de preferência deve ser realizada a partir do documento original para que as suas imagens possuam padrões necessários de qualidade, evitando o reprocesso, mas não devemos esquecer que essa imagem, quanto maior for sua resolução, maior será o seu arquivo para armazenamento.

O profissional bibliotecário deve aprender a selecionar a melhor maneira de reprodução das imagens digitalizadas sempre com o propósito de preservação; isso deve ser colocado como prioridade até mesmo antes da execução da digitalização na organização. A Carta para a Preservação do Patrimônio Arquivístico Digital Preservar para Garantir o Acesso afirma:

> A preservação de documentos arquivísticos tem por objetivo garantir a autenticidade e a integridade da informação, enquanto o acesso depende de os documentos estarem em condições de serem utilizados e compreendidos. O desafio da preservação dos documentos arquivísticos digitais está em garantir o acesso contínuo a seus conteúdos e funcionalidades, por meio de recursos tecnológicos disponíveis a época em que ocorrer a sua utilização. (Brasil, Conarq – 34ª reunião plenária, 2012, p. 2).

As organizações que utilizam instrumentos de digitalização com intuito de preservação de documentos em formatos digitais, mesmo com planejamento da gestão documental, não estão totalmente livres de problemas ligados à perda das informações em seu armazenamento. Para evitar isso, devem ser adotadas medidas de preservação digital que garantam a informação por longo tempo; na maioria das vezes, são realizados *backups* das informações contidas na plataforma, sendo necessários cuidados especiais na hora de armazenar esses *backups* no arquivo permanente e atualizá-los para novos formatos digitais, sendo possível migrar todas as informações para leitura em novos equipamentos, acompanhando a evolução das novas tecnologias por um longo tempo.

6 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Como explanado na seção anterior, a inovação tem como recurso mais importante o conhecimento e, na aprendizagem, o resultado e a aplicação da inovação nas organizações para o desenvolvimento do setor econômico de empresas e grandes organizações. De acordo com Berton e Mattos (2007), o conhecimento apresenta muitas divergências em relação ao seu papel diante da sociedade e de suas transformações, pois, quanto mais transforma, mais interações são geradas e mais conhecimentos também. Naturalmente organizações vêm investindo na geração do conhecimento em seus departamentos, de formas isoladas ou em conjunto, e até mesmo internacionalmente.

> O que as empresas em movimento necessitam é de um novo paradigma de administração, baseado na criação do conhecimento. Ele é melhor equipado para lidar com as turbulências, as incertezas, as inconsistências, as contradições e os paradoxos. O conhecimento é criado pela síntese do que aparenta ser oposto - isto é, o conhecimento tácito e o explícito. De acordo com o paradigma de administração-conhecimento, somos parte do ambiente e o ambiente é parte de nós (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 37).

Podemos afirmar que a geração da inovação e o desenvolvimento organizacional são dependentes do conhecimento gerado de várias combinações de informação. Segundo Morin (1999, n.p.), “A diversidade de conhecimento faz com que o mesmo não possa ser separado da vida humana e de suas interações sociais”. É importante ressaltar que o conhecimento será fundamental para o desenvolvimento social e econômico nas organizações, porém a sociedade não o via como um instrumento de valor para a gestão e os processos organizacionais, simplesmente acontecia sem planejamento, organização, acompanhamento e avaliação.

De acordo com Silva (2004), o conhecimento produzido nas atividades organizacionais foi abordado desde as primeiras teorias da administração, pois de forma indireta já se fazia uso da aprendizagem por meio da transferência de conhecimento entre mestres e aprendizes.

O conhecimento organizacional passa a ser valorizado por recursos intangíveis (conhecimento e informações) e pela relação direta com os sujeitos envolvidos na organização, uma vez que essas relações são fundamentais para a construção do conhecimento.

> O conhecimento envolvido nas atividades organizacionais já tem sido abordado desde as primeiras teorias da administração, ao menos indiretamente, tanto pelas teorias da linha da administração dita 'científica', quanto pela linha das "relações humanas". Mesmo antes da revolução industrial e do advento dos estudos da administração, a forma de produção artesanal nas oficinas que produziam sob encomenda já fazia intenso uso da aprendizagem pela prática, por meio da transferência de conhecimentos entre mestres e aprendizes (Silva, 2004, p. 143).

De acordo com Valentim (2008), os conhecimentos advêm de um produto ou resultado final, a partir da internalização de um aprendizado cognitivo de um conhecimento; assim, a interação com o coletivo favorece o desenvolvimento da organização.

> O conhecimento é produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora o seu novo conhecimento. Acredito que o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais (Valentim, 2008, p. 19).

As Tecnologias de Informação impulsionaram de maneira exponencial a geração de oferta de informação, havendo um distanciamento entre sua oferta e a apropriação para a criação do conhecimento (Davenport; Prusak, 1998; Kurz, 2002). Isso trouxe a necessidade do desenvolvimento de processos para gestão de recursos informacionais e do desenvolvimento do conhecimento, que buscou entender como as organizações trabalhavam com suas informações internas e externas, com o conhecimento tácito dos envolvidos na organização, com foco na melhoria de processos administrativos e na qualidade dos serviços.

Nesse caso, a Gestão da Informação evidencia-se como um instrumento fundamental para o desenvolvimento do produto de forma inovadora. A Gestão da Informação e a inovação caminham de mãos dadas, mas atuam de forma independente. A pesquisa da GI trabalha com o conhecimento explícito, organizado e codificado em bancos de dados, e a GC relaciona-se com o conhecimento tácito, com a forma de relação com a aprendizagem e a sua transmissão, possibilitando a inserção de uma cultura organizacional voltada para a inovação.

A seguir, será apresentada de forma sucinta a respeito da aplicação da GI e da GC na Ciência da Informação e suas questões epistemológicas com o objetivo de explanar o objeto da GI e da GC relacionado com a pesquisa.

6.1 Aspectos sobre dado, informação, conhecimento e competência

Define-se dado, segundo Setzer (2001), como aspectos tecnológicos e conjuntos de símbolos estruturados para leitura eletrônica computacional, combinações diversas de zeros e um em comandos informacionais. Essas combinações de sequências numéricas resultam em interpretações pelo computador de ações ou comandos eletrônicos quantificáveis, reproduzidos sem que se percebam essas interações pelo usuário. Portanto, podemos também exemplificar o alfabeto como um conjunto de símbolos agrupados que gera um significado ou informação ao leitor. De acordo com Setzer (2001, p. 36):

> Um dado é necessariamente uma entidade matemática e, desta forma, é puramente sintático. Isto significa que os dados podem ser totalmente descritos através de representações formais, estruturais. Sendo ainda quantificados ou quantificáveis, eles podem obviamente ser armazenados em um computador e processados por ele. Dentro de um computador, trechos de um texto podem ser ligados virtualmente a outros trechos, por meio de contiguidade física ou por "ponteiros", isto é, endereços da unidade de armazenamento sendo utilizada, formando assim estruturas de dados.

Assim, tendo em vista o processamento ou leitura dos conjuntos estruturados de combinação de códigos binários, a codificação limitada através de *software*, no caso textual, o conjunto de dados que formam a informação e todo o entorno que o compõe, podemos exemplificar por meio da formatação, da ordenação, da estatística, de gráficos e de parábolas aplicados no texto.

A informação não pode ser interpretada através de um computador sem que o significado seja transformado em dados agrupados por um usuário que detenha a informação. Assim, segundo Steiner (2000, p. 45):

> Dados, desde que inteligíveis, são sempre incorporados por alguém como informação, porque os seres humanos (adultos) buscam constantemente por significação e entendimento. Quando se lê a frase "a temperatura média de Paris em dezembro é de 5º C" (por hipótese), é feita uma associação imediata com o frio, com o período do ano, com a cidade particular etc. Note que "significação" não pode ser definida formalmente. Aqui ela será considerada como uma associação mental com um conceito, tal como temperatura, Paris etc. O mesmo acontece quando se vê um objeto com um certo formato e se diz que ele é "circular", associando – através do pensar – a representação mental do objeto percebido com o conceito "círculo". Para um estudo profundo do pensamento, mostrando que quanto à nossa atividade ele é um órgão de percepção de conceitos, veja-se uma das obras fundamentais de Rudolf Steiner, A Filosofia da Liberdade, especialmente o cap. IV, "O mundo como percepção".

A informação é abstraída de maneira individual na mente de cada usuário, sendo traduzida de acordo com a experiência de mundo de quem recebe a informação. Sua interpretação simbólica, através de dados estruturados, vai além de texto binário, podendo ser emitida em sons (auditivos), gráficos (visuais), entre outros. Computadores são sintáticos, não sendo possível armazenar significados ou semânticas, as estruturas da linguagem computacional. Sendo assim, segundo Setzer (2001, p. 39):

> Uma distinção fundamental entre dado e informação é que o primeiro é puramente sintático e a segunda contém necessariamente semântica (implícita nas palavras "significativo" e "significação" usada em sua caracterização). É interessante notar que é impossível introduzir e processar semântica em um computador, porque a máquina mesma é puramente sintática (assim como a totalidade da matemática). Por exemplo, o campo da assim chamada "semântica formal" das "linguagens de programação", é de fato, apenas um tratamento sintático expresso por meio de uma teoria axiomática ou de associações matemáticas de seus elementos com operações realizadas por um computador (eventualmente abstrato). De fato, "linguagem de programação" é um abuso de linguagem, porque o que normalmente se chama de linguagem contém semântica.

De acordo com Steiner (2000), a informação é uma ferramenta poderosa para organizações se tornarem mais competitivas, desenvolverem bancos de dados bem estruturados, assim como auxilia na tomada de decisões, na recuperação de informações e na segurança informacional, integrando-se na formação do conhecimento e da disseminação da informação de forma econômica ou prática. Assim, a informação torna-se o produto mais valioso do mercado – quem a detém possui vantagem competitiva em relação à concorrência.

Conhecimento é algo que não pode ser descrito, ou seja, codificado, em dados; o que é descrito é informação (se entendida pelo receptor), que requer uma vivência do produto do conhecimento, sendo este subjetivo aos parâmetros mentais. Parte da divergência entre informação e conhecimento reside na consciência do próprio conhecimento, sendo possível descrever em informações, por exemplo: um lugar que se conheceu e a observação particular sobre o local – só poderemos ter conclusões da informação caso de fato conheçamos pessoalmente o mesmo local, associando as informações ao local de maneira lógica e verídica. Segundo afirma Setzer (2001, p. 46):

> O conhecimento não pode ser descrito; o que se descreve é a informação (se entendida pelo receptor), ou o dado. Também não depende apenas de uma interpretação pessoal, como a informação, pois requer uma vivência do objeto do conhecimento. Assim, o conhecimento está no âmbito puramente subjetivo do homem ou do animal. Parte da diferença entre estes reside no fato de um ser humano poder estar consciente de seu próprio conhecimento, sendo capaz de descrevê-lo parcial e conceitualmente em termos de informação, por exemplo, através da frase “eu visitei Paris, logo eu a conheço” (supondo que o leitor ou o ouvinte compreendam essa frase).

O conhecimento não pode ser codificado e quantificado por computador, por isso nunca ouvimos falar em bancos de conhecimento na rede, mas sim bancos de dados que geram informações, gerando conhecimento a partir das interações e relações humanas. A informação em um banco de dados ou na rede pode ser de caráter prático ou teórico, já o conhecimento sempre será prático, conforme afirma Setzer (2001):

> A informação pode ser inserida em um computador por meio de uma representação em forma de dados (se bem que, estando na máquina, deixa de ser informação). Como o conhecimento não é sujeito a representações, não pode ser inserido em um computador. Assim, neste sentido, é absolutamente equivocado falar-se de uma “base de conhecimento” em um computador. O que se tem é, de fato, é uma tradicional “base (ou banco) de dados”. O Conhecimento está associado com pragmática, ou seja, relaciona-se com vivencia de mundo ou “mundo real” do qual a experiência interpessoal e a troca de conhecimentos gerando novos conhecimentos de forma progressiva.

A competência é a capacidade de realizar uma tarefa através de um conjunto de experiências passadas, exigindo ação do sujeito, como afirma Setzer (2001):

> Competência está associada com atividade física. Uma pessoa pode ter um bom nível de competência, por exemplo, ao fazer discursos. Para isso, deve mover sua boca e produzir sons físicos. Um matemático competente não é apenas alguém capaz de resolver problemas matemáticos e eventualmente criar novos conceitos matemáticos – que podem ser atividades puramente mentais, interiores (e, assim, por uma de minhas hipóteses de trabalho, não físicas). Ele deve também poder transmitir seus conceitos matemáticos a outros escrevendo artigos ou livros, dando aulas etc., isto é, através de ações físicas (exteriores).

A competência exige conhecimentos diante de determinadas situações, portanto não é possível registrá-la em computador, ou seja, não pode ser descrita em dados computacionais. De acordo com Setzer (2001, p. 76):

> Um dado é puramente objetivo – não depende do seu usuário. A informação é objetiva-subjetiva no sentido que é descrita de uma forma objetiva (textos, figuras etc.) ou captada a partir de algo objetivo, como no exemplo de se estender o braço para fora da janela para ver se está frio, mas seu significado é subjetivo, dependente do usuário. O conhecimento é puramente subjetivo – cada um tem a vivência de algo de uma forma diferente. A competência é subjetiva-objetiva, no sentido de ser uma característica puramente pessoal, mas cujos resultados podem ser verificados por qualquer um.

As organizações devem abstrair a consciência de que não registram informações em bancos dados e sim dados, assim estes devem representar informação através de dados da melhor maneira possível, dessa forma possibilitando as interpretações informacionais.

A Ciência da Informação tem empenhado seus esforços para questões conceituais e epistemológicas acerca da informação e do conhecimento, que são considerados fatores-chave dentro da competitividade informacional e organizacional no tempo presente. Davenport e Prusak (1998) declaram que entre informação e conhecimento existe uma interdependência, o que traz uma certa dificuldade em considerá-las de maneira isolada. Ainda segundo Davenport e Prusak (1998), não é fácil fazer a distinção, na prática, de dados, informação e conhecimento, sendo importante encontrar termos que os caracterizem de maneira útil. Diante da informação, os autores sintetizam um conceito comparativo. O Quadro 1, a seguir, traz esses conceitos.

Quadro 1 - Dados, informação, conhecimento

Dados	**Informação**	**Conhecimento**
Observação do estado do mundo	Dados de relevância e propósito	Informação da mente humana, reflexão, síntese e contexto
• Estruturados; • Quantificados; • Transferíveis; • Obtidos por máquinas.	• Requer análise; • Consenso em relação ao significado; • Exigem uma mediação Humana.	• Difícil estruturação, • Captura em máquinas; • Frequentemente tácito; • Difícil transferência.

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

Miranda (1999) introduz a ideia de uma hierarquia entre dados, informação e conhecimento ao afirmar:

> - ✓ Dado é o conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação;
> - ✓ [...] Conhecimento explícito é o conjunto de informações já elicitadas em algum suporte (livros, documento etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico;
> - ✓ Conhecimento tácito é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem detém (Miranda, 1999, p. 287).

A hierarquia entre os conceitos que o autor diz a respeito dos dados quando se transformam em informação resulta na produção do conhecimento explícito; o mesmo conhecimento, quando adotado pelo sujeito e relacionado com o seu conhecimento de "mundo", ou seja, preexistente, gera um (novo) conhecimento tácito. Sobre a hierarquia, Tuomi (1999) a caracterizou como reversa quando, a partir de uma informação existente, o conhecimento foi explicitado, portanto os dados somente serão considerados se constituírem em sua natureza signos que permitem a formação da informação. Dessa forma, dados, informação e conhecimento estão relacionados de maneira interdependente, sendo que os dados se constituem em informação quando esta possui um sentido e é possível sua apropriação, convertendo-se em novo conhecimento explicitado, que se valerá de dados para emergir num movimento contínuo.

> O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente [...] O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal, e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As instituições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 19).

A experiência de mundo, sem dúvida, é um elemento importante para a geração do conhecimento, pois, quando interpretamos um dado e o codificamos em conjunto com outros dados, geramos a informação. O conjunto de informações parte do conjunto de experiências vivenciadas pelo sujeito. A relação do conhecimento com a vivência de mundo gera novos conhecimentos, e sua disseminação é um ponto-chave para o conhecimento acontecer de maneira constante.

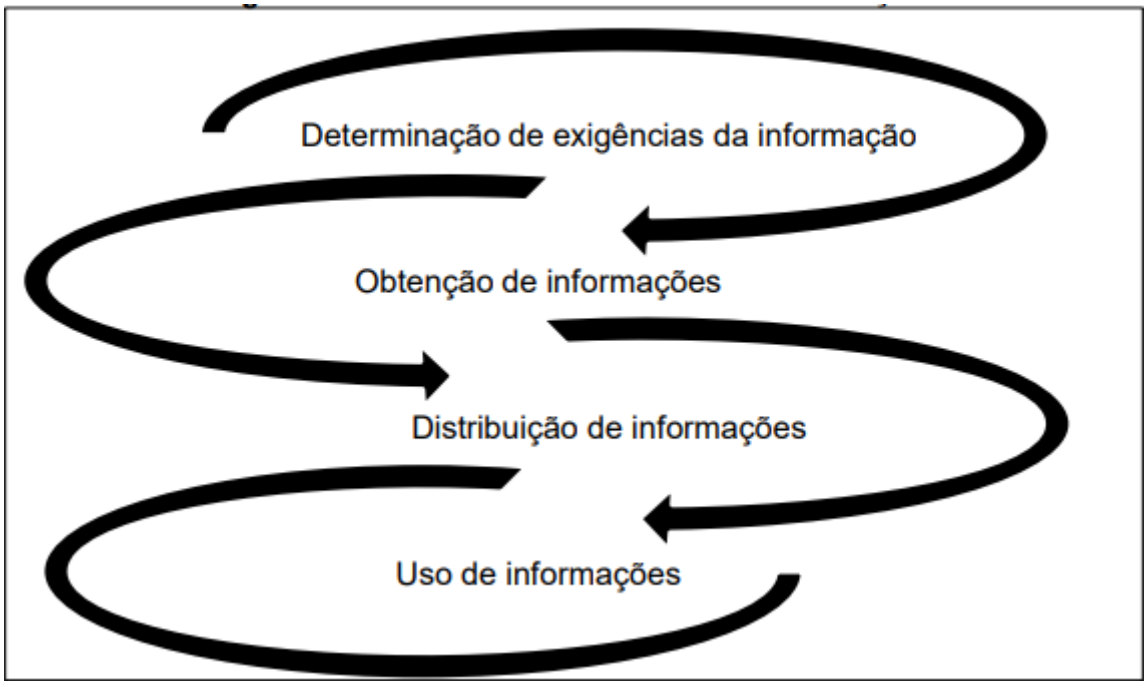
6.2 Gestão da Informação

A ausência de uma gestão da informação pelos gestores, nas organizações, dentro dos mais diversos segmentos administrativos, justifica a deficiência em processos de GI. Isso leva a não otimização dos processos administrativos, resultando em tomadas de decisão equivocadas, prejuízos financeiros e barreiras relacionadas às estratégias da organização. Segundo Ponjuán Dante (2007), organizações que desejam atingir uma qualidade satisfatória de produtos e processos necessitam de ações que contribuam com o manejo das informações em geral. Segundo a autora, processos organizacionais possuem falhas informacionais que afetam diretamente o desempenho dos resultados, porém podem indicar facilitadores para identificar novas lacunas para novos conhecimentos, otimizando os processos e facilitando o aperfeiçoamento do ciclo informacional e da aprendizagem do conhecimento.

A autora ainda afirma que as minorias das organizações reconhecem a importância dos subsistemas do ciclo informacional, e na grande maioria são tratados como irrelevantes. Isso pode significar um descuido que pode custar caro para a organização, de forma que o controle informacional se faz necessário para que o fluxo de tomada de decisões ocorra de forma contínua, uma vez que a valoração da informação pode representar bons resultados para gestores e organizações que a adotam.

O processo da GI apresenta muitas particularidades, e o conhecimento explícito funciona como objeto dentro da GI; portanto, autores como Valentim (2008) e Davenport e Prusak (1998) evidenciam, em suas obras, os passos para o gerenciamento da informação, processos esses que se constituem em um conjunto de atividades relacionadas e desenvolvidas com muita atenção nas organizações. Davenport e Prusak (1998) descrevem em quatro passos o gerenciamento da informação: a primeira passa pela determinação de exigências da informação, o segundo pela obtenção de informações, a terceira parte da distribuição da informação e o último e quarto passo recai sobre a apropriação e o uso da informação. O quadro a seguir exemplifica de maneira sistematizada os quatro passos do gerenciamento da informação (Figura 9):

Figura 9 - Passos para gerenciamento da informação



Fonte: Adaptada de Davenport e Prusak (1998).

De acordo com os autores, para um bom gerenciamento da informação, é necessário o entendimento das necessidades informacionais, ou seja, envolve a percepção do sujeito com o ambiente informacional, bem como a demanda de informações nas variadas perspectivas organizacionais, atividade que exige um gerenciamento da informação, seja ela de forma formal ou informal, estruturada ou desordenada.

Identificadas as necessidades informacionais, o segundo passo é a busca por informações. De acordo com Davenport e Prusak (1998), a exploração do ambiente informacional envolve seleção, classificação, formatação e estruturação das informações e exige uma tomada de decisão em relação aos processos organizacionais. A obtenção se dá através de fontes que devem ser estrategicamente disseminadas aos envolvidos no ciclo organizacional. Estes necessitam da informação organizada, afinal, nem sempre estarão agrupadas de forma lógica e eficaz no que se refere à tomada de decisões em uma organização. Pode-se exemplificar a situação com um banco de dados, por exemplo, em que nem sempre os envolvidos no processo organizacional possuem habilidades para encontrar as informações necessárias.

A distribuição entra de forma estratégica como um terceiro passo do

gerenciamento da informação e pode se utilizar de duas estratégias distintas: a primeira consiste na filtragem e divulgação de informações e na seleção previamente realizada por um gestor, ou mesmo em conjunto, para que a disseminação da informação e do conhecimento seja possível com base nos passos anteriores, partindo do pressuposto de que pessoas desconhecem as suas próprias necessidades informacionais. A segunda evidência foca na busca do usuário, considerando que a distribuição é eficiente e eficaz quando a necessidade informacional é necessária. Uma terceira possibilidade é a combinação das estratégias de procura e divulgação.

Segundo Davenport e Prusak (1998), mapas e guias são meios de distribuição lógica e auxiliam as pessoas a buscarem, de forma direta, as suas necessidades informacionais. Para os autores, o uso da informação com um grau de elevada subjetividade está relacionado com o processo de aprendizagem e sua devida interpretação diante da tomada de decisão. O conhecimento de mundo é algo que se mistura com o conhecimento adquirido e se transcreve em um novo conhecimento. O uso dele é algo muito pessoal; se utilizado de maneira apropriada, pode gerar novos conhecimentos e favorecer o ciclo informacional onde estiver presente.

Em relação às tarefas dos processos de gerenciamento da informação explanados por McGee e Prusak (1994), a identificação das necessidades e dos requisitos informacionais é a parte mais importante dos processos de gerenciamento da informação e não pode ser desvalorizada dentro de uma organização. Para essa atividade, deve-se contar com um profissional da Informação capacitado e responsável pela GI na organização, pois ele verificará aspectos importantes como: a variedade das fontes informacionais; a identificação das necessidades informacionais da organização – considerando-se que muitos colaboradores possuem dificuldades para fazê-las sozinhos, não conseguindo externalizar suas reais necessidades de informação; a elaboração de um planejamento sistemático para uso e coleta da informação que não seja apenas para tarefas como: compra, permuta e doação de documentos.

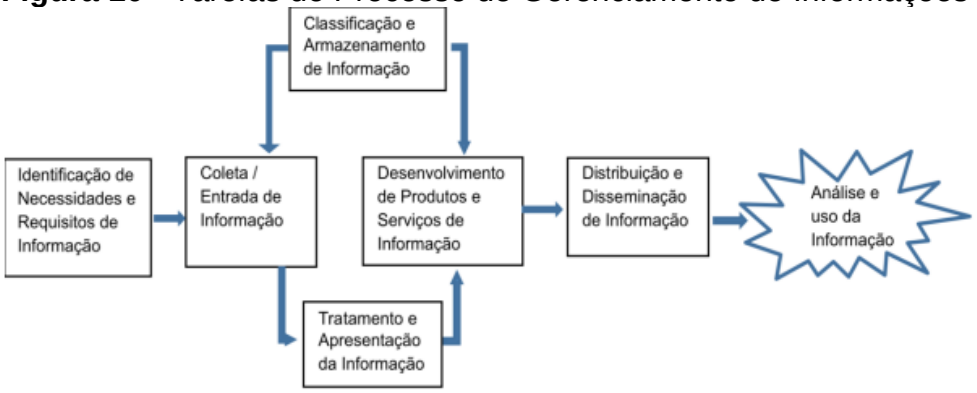
As informações devem ser buscadas independentemente do formato em que se encontrem, além de informações geradas ou produzidas de conhecimentos extraídos de outros meios como: conversas, reuniões, eventos, além de colaboradores externos que detenham informações, conhecimentos ou competências necessárias para disseminar a informação e o conhecimento. Segundo os autores, as

etapas de tratamento, classificação, apresentação e armazenamento da informação são necessárias e determinantes, pois possibilitam o acesso de maneira direta e eficaz, atendendo às necessidades informacionais do usuário final.

Devidamente identificadas as necessidades e as fontes de informação, e realizadas as etapas de tratamento, classificação, apresentação e armazenamento, é necessário desenvolver serviços e produtos de informação adequados aos clientes, visto que o objetivo maior é o desenvolvimento de produtos e serviços informacionais que visem suprir os processos organizacionais e otimizem a tomada de decisão. A distribuição e a disseminação da informação podem antecipar as necessidades de informação. Por fim, os autores apresentam uma análise quanto ao uso da informação.

A Gestão da Informação tem por instrumento o conhecimento explícito, em que a atenção se volta para os fluxos informacionais sistematizados, formalizados em diferentes tipos de suporte, sejam eles: papel, eletrônico, digital etc. De acordo com Valentim (2008), há um conjunto de atividades que enfatizam o gerenciamento da informação, sendo elas: identificar as necessidades de informação; mapear e reconhecer fluxos formais; desenvolver uma cultura organizacional e positiva em relação ao compartilhamento e à socialização da informação; proporcionar a comunicação informacional de maneira eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; prospectar e monitorar informações; tratar, analisar, organizar, armazenar informações, usando tecnologias de informação e comunicação; desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso da informação; elaborar produtos e serviços informacionais; fixar normas e padrões de sistematização da informação; retroalimentar o ciclo informacional.

Figura 10 - Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações



Fonte: Mcgee e Prusak (1994).

Valentim (2008) postula o Gerenciamento da Informação de maneira formalizada e sistematizada nos fluxos informacionais, em que o GI tem como objeto o conhecimento explícito nos diferentes tipos de suportes informacionais (papel, eletrônico, digital etc.). A autora elenca uma série de atividades que detalham o Gerenciamento da Informação:

Quadro 2 - Atividades-base da Gestão da Informação

Atividades Base da Gestão da Informação
- Identificar demandas necessidades de informação.
- Mapear e reconhecer fluxos formais.
- Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de informação.
- Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação.
- Prospectar e monitorar informações.
- Coletar, selecionar e filtrar informações.
- Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação.
- Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação.
- Elaborar produtos e serviços informacionais.
- Fixar normas e padrões de sistematização da informação.
- Retroalimentar o ciclo.

Fonte: Valentim (2004, p. 1).

Cândido, Valentim e Contani (2005) classificam o GI em quatro blocos: prospecção e monitoramento; tratamento; comunicação e uso da informação.

> Para que uma organização consiga adotar uma estratégia eficaz de gestão da informação, é necessário que ela desenvolva algumas atividades, dentre as quais: prospectar/monitorar informação (captação/coleta/aquisição, seleção/filtragem); tratar informação (análise, interpretação, transformação, agregar valor); comunicar informação (circulação, difusão, disseminação, transferência, mediação); usar informação (compartilhar/socializar, retroalimentar o sistema) (Cândido; Valentim; Contani, 2005, n.p.).

Percebe-se que o início do processo de GI se dá pela identificação das necessidades informacionais dentro dos ambientes organizacionais, através das fontes de informação, sejam elas internas ou externas. Ressalta-se que, nas etapas que envolvem a aquisição, a seleção e o tratamento da informação, ocorre a possibilidade de disseminação e compartilhamento das informações, de maneira

objetiva e clara, seja em relação à quantidade, à qualidade ou à sua pertinência. O desenvolvimento eficaz de cada etapa é fundamental para que haja garantia do uso da informação, de maneira a atender ou superar as exigências e as necessidades informacionais.

Portanto, o gerenciamento da informação deve ser implementado na organização de maneira integrada e, assim, servir como base para o processo decisório, de forma concreta e confiável, possibilitando o desenvolvimento organizacional.

A utilização das TIC causa a percepção errada a respeito do acesso à informação ao se pensar que operar um sistema é o suficiente, uma vez que o uso da informação vai além da existência da tecnologia e está atrelado ao recurso estratégico para o seu desenvolvimento (Davenport; Prusak, 2001). É interessante ressaltar que há uma escala muito grande de informações sendo geradas por diferentes meios de conhecimento. As informações que são geradas sem uma prévia organização não se convertem automaticamente em conhecimento, como afirma Kurz (2002). A implantação por completo de um planejamento de processos de GI, para a obtenção de um resultado esperado, leva em conta: adotar uma consciência das necessidades individuais de informação, poder apropriar-se, criar um conhecimento individual e organizacional, transformando-o em uma inovação, o que levará ao desenvolvimento financeiro pessoal ou da organização.

O acesso às informações e a introdução de um planejamento, segundo Cândido, Valentim e Contani (2005), é uma ação estratégica que pode ser utilizada pelos executivos de uma determinada organização e contribui para o desenvolvimento da organização, constituindo-se em um modelo de gestão que ajuda o usuário em sua tomada de decisão de forma objetiva. Estimativas de uso de informações em pautas de reuniões, avaliações vinculadas ao desempenho e outras formas de informação são estratégias que podem ser adotadas para revelar o uso da informação em ambientes organizacionais (Davenport; Prusak, 1998). Os mesmos autores afirmam que uma organização não pode se descuidar com o compartilhamento da informação gerada internamente, visando fluxos informacionais dinâmicos e de fácil acesso.

6.3 Fluxos informacionais

Os fluxos informacionais (FI) estão presentes em todo tipo de ambiente

organizacional, independentemente do seu direcionamento. De acordo com Valentim (2010, p. 13), “[...] a informação se constitui em elemento natural dos ambientes organizacionais, visto que toda ação tem origem na informação que, por sua vez, resulta em nova informação”.

Diante disso, as organizações operam com base nas informações existentes, cujos elementos que constituem a sua estrutura acabam se tornando dependentes da circulação dessas informações entre seus colaboradores. Por meio de processos cognitivos e informacionais, é possível transformar ações em informações concretas.

As execuções de simples tarefas organizacionais em uma organização dependem do processo decisório e operacional, e os sujeitos envolvidos nos fluxos informacionais dependem da informação para assim atingirem resultados satisfatórios. Calazans (2006) afirma que os fluxos informacionais são responsáveis pela qualidade, distribuição e adequação da informação, conforme as necessidades do usuário. Carvalho (2006), por sua vez, salienta que os fluxos favorecem condições aos gestores, trazendo melhores condições de acompanhamento, resolução de problemas, diagnóstico, organização e controle das funções administrativas na organização. Fluxos de informações mal planejados podem gerar resultados negativos, além de atividades e processos de informação também deficientes.

A comunicação tem uma relação direta com os fluxos informacionais e os processos decisórios em uma organização. A percepção dos envolvidos ocorre através da relação e no trânsito informacional na tomada de decisões. Valentim (2010) afirma que os fluxos informacionais surgem naturalmente pelos sujeitos envolvidos, por meio do ambiente informacional em que estão inseridos, e da tomada de decisões, informações essas que costumam ser objetivas e bem definidas, o que não impede que no decorrer do fluxo das informações sejam agregados novos conhecimentos, aplicados para a informação.

Essas características tornam-se complexas quanto à criação, ao acesso e ao compartilhamento. De acordo com Garcia e Fadel (2010), os fluxos servem como uma base para o ambiente informacional, ao passo que fornecem um suporte de informações alinhadas com o objetivo da organização. Segundo a autora, os dados e as informações que trafegam em fluxos informacionais subsidiam a construção do conhecimento e transformam a informação em conhecimento de maneira isolada. As relações do sujeito organizacional com o coletivo consequentemente levam a diversas interpretações, gerando assim novos conhecimentos e otimizando os resultados

dentro do fluxo informacional. Os fluxos podem ser formais (estruturados) ou informais (não estruturados), e ambos são importantes para a organização. Os fluxos estruturados são registrados, visíveis e têm a gestão controlada por um sujeito qualificado ou grupo responsável. Os fluxos informais possuem por característica a dificuldade em serem geridos, pois, uma vez constituídos pelo compartilhamento de experiências vividas dos colaboradores, são conhecidos como colégios invisíveis. O Quadro 3, a seguir, mostra as possíveis diferenças entre fluxos estruturados e não estruturados, descritos por Valentim (2010):

Quadro 3 - Fluxos informacionais estruturados e não estruturados

Estruturados	Não estruturados
Dados e informações repetitivos.	Dados e informações não repetitivos.
Resultado das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional.	Resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.
São apoiados por normas de procedimentos e especificações claras.	São apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/ socialização do conhecimento entre as pessoas.
São registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico).	Nem sempre são registrados, mas, quando o são, ocorrem em distintos suportes.
Os dados e as informações circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos (Intranet), ambientes Web (Internet)).	Circulam em distintos meios (sistemas de informação internos específicos para esse fim (Intranet)).
Gestão da informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere à organização, ao tratamento e à disseminação das informações, visando o acesso e o uso.	Gestão do conhecimento por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e à socialização de vivências experiências individuais e grupais.

Fonte: Valentim (2010).

Os fluxos informacionais favorecem a apropriação do uso da informação. Contribuem, assim, para informações assertivas ou objetivas para a realização de uma tarefa organizacional pelos sujeitos envolvidos e suas relações de aprendizado e disseminação da informação. Assim, fluxos estruturados necessitam de uma gestão informacional, e fluxos não estruturados, da Gestão do Conhecimento.

> O fluxo de informação, que, mediante processos de comunicação, realiza a intencionalidade do fenômeno da informação, não almeja somente uma passagem. Ao atingir o público a que se destina deve promover uma alteração; aqueles que recebem e podem elaborar a informação estão expostos a um processo de desenvolvimento, que permite acessar um estágio qualitativamente superior nas diversas e diferentes gradações da

> condição humana. E esse desenvolvimento é repassado ao seu mundo de convivência (Barreto, 1998, n.p.).

Os processos de comunicação relacionados aos fluxos informacionais atingem diretamente um público a que se destina promover uma alteração da informação recebida: aqueles que a recebem e podem traduzi-la e elaborar uma nova informação, contribuindo para um processo de desenvolvimento que permite acessar, de maneira qualitativa e superior, as diversas e diferentes vivências da condição humana.

Ponjuán Dante (2007) afirma que, para uma gestão de qualidade, se faz necessário conhecer as fontes, os serviços, os sistemas, o ciclo de vida e a qualidade nos processos informacionais. Uma gestão eficaz exige políticas de informação estruturadas para a organização, cabendo a um profissional qualificado o controle e manejo dessas informações, tornando-se alimentadores dos fluxos informacionais, uma vez que são geradores de conhecimento, gestores ou monitores da informação em seus distintos fluxos. Segundo a autora, o controle adequado dos fluxos permite conhecer os tipos e volumes de informação que fluem em cada subsistema, suas características e os níveis de agregação de valor; o momento da emissão e da recepção da informação; distorções fundamentais na cadeia de cada processo; o papel de cada departamento e as responsabilidades individuais no processo de gestão e, por fim, o armazenamento de dados transitórios e permanentes da organização.

6.4 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento tem o conhecimento tácito como seu foco principal, o conhecimento existente na mente das pessoas, ou seja, o conhecimento que é difícil de explicitar, sendo formalizado e sistematizado. Polanyi (1966) justifica que os indivíduos não têm a noção do conhecimento tácito, transcrevendo-o em uma complexidade que integra o processo que faz parte da Gestão do Conhecimento. Valentim (2008) enfatiza o foco da GC como os fluxos informais existentes no ambiente organizacional, caracterizados pelos conhecimentos inseridos em sua cultura, seus valores, seus comportamentos e as práticas aplicadas dentro da organização. Nesse contexto, a GC possui uma vantagem diante dos recursos físicos que muitas vezes são copiados pela concorrência, pois a GC é difícil de ser copiada porque o conhecimento encontra-se dentro das pessoas, na organização.

De acordo com Alvarenga Neto (2005), a cultura organizacional deve ser inserida no comportamento e nas atitudes dos sujeitos de uma organização, ressaltando que estas possibilitam aos membros uma organização e o conhecimento da melhor forma possível, tendo em vista a competitividade.

O conhecimento é um instrumento poderoso em uma organização e pode gerar o desenvolvimento de novos produtos e oportunidades em diversos segmentos, tendo o poder de modificar modelos e sistemas padronizados ou existentes em novos conceitos. É o conhecimento que soma e agrega valor para a organização, possibilitando tanto o desenvolvimento de pessoas quanto do coletivo.

Porcaro (2005) destaca a inadequação em tratar o conhecimento como um recurso convencional e afirma que ele pode sim modificar todo um processo ou um método organizacional. O efeito positivo que o conhecimento desempenha em uma determinada economia potencializa por meio de recursos e estimula a criação de novos conhecimentos, sendo difícil de ser equacionado quando se trata de agregar valor para uma organização.

Alvarenga Neto (2005) afirma que o ponto central da Gestão do Conhecimento está na relação entre temas como informação e conhecimento, estratégias da informação, capital intelectual, aprendizagem e inteligência competitiva, cultura e memória organizacional. A discussão ou estímulo das relações de conhecimento ou socialização do conhecimento permitem a disseminação de conhecimentos, pontos de vista pessoais e coletivos acerca de problemas singulares e desenvolvem uma síntese coletiva, criando soluções para problemas isolados.

Silva (2004) defende a importância de trabalhar com a GC de maneira objetiva e integrada aos processos organizacionais. O autor destaca sua relação com a gestão do capital intelectual, que consiste em mensurar recursos intangíveis de uma organização, possibilitando qualidade no aprendizado informacional. A cultura organizacional é essencial para o desenvolvimento do conhecimento em uma organização, afinal só será possível a relação de conhecimentos se os sujeitos envolvidos estiverem engajados com o propósito da organização.

> A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação criação/ geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes

> nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácitos) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (Valentim, 2008, p. 4).

Valentim (2008, p. 4) destaca a função da cultura organizacional e da comunicação para a GC. Afirma que os sujeitos geradores de conhecimento são essenciais para que ocorra a GC, visto que só é possível o conhecimento ser criado se existirem os sujeitos e suas vivências de mundo. Evidencia que tanto a GI quanto a GC retroalimentam essas relações de maneira constante, cíclica e interdependente. A autora destaca que a Gestão do Conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em meios organizacionais, com o intuito de propiciar uma relação positiva de criação e geração de conhecimento, socializando o uso do conhecimento gerado pelos indivíduos (conhecimentos tácitos) em informação (explícita), de forma que subsidie a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

Em muitos ambientes organizacionais, se pensa estar desenvolvendo ações de Gestão do Conhecimento (GC) quando, na verdade, estão realizando processos de Gestão da Informação (GI). O conhecimento ou informação é objeto da Gestão da Informação (GI); a Gestão do Conhecimento (GC) tem o conhecimento tácito como seu objeto, sendo esse um processo complexo por sua intangibilidade. Nonaka e Takeuchi (1997), ao tratarem do processo de inclusão e criação do conhecimento na empresa, afirmam que o conhecimento explícito é a ponta do *iceberg* de conhecimento existente em uma organização, sendo postulado por Polanyi (1966) que os sujeitos consigam explicitar uma pequena parte de seu conhecimento, apenas. Tem por desafio encontrar maneiras, processos e estratégias que possibilitem a melhor forma de utilização do conhecimento tácito das pessoas, extraindo para os ambientes organizacionais. Dentre autores e conceitos relacionados ao tema apresentado, entre os modelos, propostas ou exemplificações de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento (GC) nos ambientes organizacionais, destacam-se autores como: Takeuchi e Nonaka (2008); Choo (2006); Terra (2001) e Valentim (2004).

O processo de Conversão do Conhecimento apresentado pelos pesquisadores japoneses Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka tem origem em seus estudos sobre o sucesso das empresas japonesas nas décadas de 1970 e 1980, quando os autores

afirmam que o elemento fundamental da gestão nas empresas estudadas é a habilidade para a criação do conhecimento organizacional.

> Por criação de conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Aqui estão as raízes. Existem inúmeras outras teorias sobre o motivo do sucesso das empresas japonesas, mas nossa explicação toca no componente mais básico e universal da organização – o conhecimento humano (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 12).

O conhecimento, segundo os autores, é dividido em duas dimensões: tácito e explícito, assim o conhecimento é gerado em ambientes organizacionais através da relação entre as duas dimensões. Os estudiosos destacam que o conhecimento é criado apenas pelos sujeitos envolvidos, sendo que a geração do conhecimento organizacional é resultante da interpretação da informação de maneira individual. Com isso, sobressaem as necessidades da organização em apoiar, estimular e proporcionar ambientes e contextos favoráveis a atividades criadoras de conhecimento.

De acordo com os autores, proporcionar a criação do conhecimento organizacional pela interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito "[...] é a chave para as formas características com que as empresas japonesas inovam. Elas são peritas em fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral" (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 1).

> Uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Identificamos quatro modos de conversão de conhecimento: (1) socialização: de tácito para tácito; (2) externalização: de tácito para explícito; (3) combinação: de explícito para explícito; e (4) internalização: de explícito para tácito. Este ciclo, que se tornou conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI [...], está no núcleo do processo de criação do conhecimento. Este modelo descreve como conhecimentos tácito e explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, assim como do indivíduo para o grupo e, então, para o nível organizacional (Nonaka; Takeuchi, 2004, p. 23).

Figura 11 - SECI – Processo de Conversão do Conhecimento

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008) no processo SECI, o conhecimento pode ser convertido por meio de:

a) Socialização – conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, modo de conversão frequente em reuniões informais, observação e acompanhamento de atividades. Pode ocorrer entre sujeitos da mesma organização (internamente) ou mediante a interação com sujeitos externos, representantes de fornecedores, clientes, empresas parceiras, universidades, pesquisadores, institutos de pesquisa.

b) Externalização – modo de conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, permitindo o compartilhamento do conhecimento em maiores escalas. A formalização de rotinas de trabalho em procedimentos explicitados é um exemplo de externalização frequente em empresas, buscando facilitar a apropriação do conhecimento explicitado por sujeitos não conhecedores do processo;

c) Combinação – se dá pela conexão de diferentes conhecimentos explícitos. Este modo de conversão é favorecido pelas TIC, em especial por bases de dados, que reúnem uma grande gama de conhecimento explicitado.

d) Internalização – conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito; se dá quando o sujeito cognoscente incorpora um conhecimento explícito ao seu acervo de conhecimentos tácitos e tem como resultado a geração de um novo conhecimento tácito.

> O conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é "organizacionalmente amplificado através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos mais elevados". Chamamos isso de "espiral do conhecimento", na qual a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito tornar-se-á maior na escala à medida que sobe nos níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 70).

Para que haja o avanço do nível individual do conhecimento em uma organização de forma amplificada, é necessário o compartilhamento do conhecimento por toda a organização, sendo preciso a observação de fatores identificados como "condições promotoras do conhecimento na organização", representadas a seguir:

Quadro 4 - Condições Promotoras da Criação do Conhecimento Organizacional

Condição Promotora	Impacto / Característica
Intenção	A organização deve expressar padrões e visões organizacionais, que podem ser usados para avaliar e justificar o conhecimento criado;
Autonomia	A ação autônoma de indivíduos e equipes permite a introdução de oportunidades inesperadas e aumenta a motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos;
Flutuação e caos criativo	A decomposição de hábitos, rotinas ou estruturas cognitivas, leva os sujeitos organizacionais a refletirem sobre premissas e perspectivas estabelecidas;
Redundância	O compartilhamento de informação além da demanda imediata, ou a rotatividade dos sujeitos por áreas e processos diversos na organização, acelera o processo de criação do conhecimento;
Requisito variedade	A combinação de informações de maneiras diversas, flexível, rápida e, igualmente acessível em toda a organização, aumenta a possibilidade de criação de conhecimento organizacional.

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

A geração de um novo conhecimento em uma organização é resultado da combinação do conhecimento explicitado dos sujeitos que anteriormente geraram um conhecimento tácito e socializaram com indivíduos internos e externos, convertendo-o em conhecimento organizacional. A conversão desse conhecimento, tácito em explícito, possibilita a apropriação, melhora o desenvolvimento informacional da organização e o acesso, permitindo a criação de novos conhecimentos por meio das relações organizacionais.

Chun Wei Choo, pesquisador das áreas da Teoria Organizacional e da Ciência da Informação", postula que as empresas que se mantêm no mercado e prosperam

são “organizações do conhecimento” e se caracterizam pela forma como trabalham com informações e conhecimentos, recursos que lhe possibilitam “[...] agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza” (Choo, 2006, p. 17).

> A organização do conhecimento age, [...] com o objetivo de inovar e reaprender, reabastece-se de novos conhecimentos, que vão lhe permitir escolher implementar uma determinada estratégia ou um determinado curso de ação. A organização do conhecimento é eficiente porque se envolve continuamente no ambiente mutável que a cerca, renova seu estoque de conhecimentos e pratica um vigilante processamento da informação com vistas à tomada de decisões (Choo, 2006, p. 18).

Para que a organização se torne uma “organização do conhecimento”, o mesmo autor estabelece um modelo que contempla três arenas distintas de atuação, que serão explanadas a seguir:

1ª Arena: Criação de Significado – Criação de significado e contextualização e interpretação das informações oriundas do dinamismo do mercado, suas tendências, entre outros, estando atentas às mudanças que ocorrem o tempo todo.

2ª Arena: Geração de Conhecimento – Geração de novo conhecimento a partir da apropriação de forma estratégica, embasando o processo de conversão do conhecimento preconizado por Takeuchi e Nonaka (2008), contemplando as formas de conversão do conhecimento internalização, externalização, combinação e socialização.

> A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito [...] Enquanto permanece guardado como know-how pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização. Por outro lado, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, mas precisa ser a cultivado a partir das sementes do conhecimento tácito (Choo, 2006, p. 37).

Entre os recursos internos de que uma organização dispõe, o capital intelectual sobressai como uma ferramenta poderosa que revela competências e habilidades dos sujeitos organizacionais. Significa que devem estar sempre dispostos a aprender, e a aprender a aprender.

> [...] novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais. [...] A construção e a utilização do

> conhecimento são um desafio para as empresas. Conhecimento e experiências encontram-se dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho (Choo, 2006, p. 28).

3ª Arena: Tomada de Decisões - Choo (2006) destaca que uma ação organizacional antecede um processo decisório. Na organização a informação interpretada que gera um significado e um novo conhecimento é utilizada de forma planejada nos processos de decisão em uma organização, constituindo a terceira das arenas de uso da informação. Segundo Simon (1957 *apud* Choo, 2006), as limitações podem se dar pela capacidade mental do indivíduo; por seus hábitos e reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que possui, e por valores que divergem dos objetivos da organização. O desafio para as organizações é, portanto, definir premissas, rotinas e regras que orientem a tomada de decisão da maneira mais racional possível, reduzindo a incerteza e a complexidade. Para isso, se valem do conhecimento organizacional construído a partir da conversão do conhecimento tácito em explícito nos quatro modos de conversão propostos pelo Processo SECI, considerando as ambiências individual e organizacional.

> A tomada de decisões da organização é racional não apenas em espírito (e aparência), mas na execução: a organização é intencionalmente racional, mesmo que seus membros tenham sua racionalidade limitada. Metas e objetivos são estabelecidos de antemão, e quando os participantes encontram problemas na busca desses objetivos, procuram informações sobre as alternativas e consequências, e avaliam os resultados de acordo com os objetivos e preferências. O modelo tem uma característica linear de troca de energia, com foco no fluxo de informações nos processos decisórios da organização (Choo, 2006, p. 44).

Pode-se afirmar que as três arenas – criação de significado, geração de conhecimento e tomada de decisões – são interdependentes para a criação de significado, o que permitirá a geração do conhecimento, e é a partir do novo conhecimento criado em conjunto que será possível a apropriação do conhecimento organizacional (explícito e tácito), melhorando a tomada de decisões de forma acertada e consciente. Em todo momento estão presentes o conhecimento tácito das pessoas e o conhecimento explícito dentro da organização. “A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento” (Choo, 2006, p. 30). A interdependência do Uso da Informação

Organizacional proposta foi evidenciada por Choo (2006) e será exemplificada no quadro a seguir:

Quadro 5 - Os Três Modelos de Uso da Informação Organizacional

Modo	Ideia central	Resultados	Principais conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: mudança ambiental – dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção de conhecimento	Organização aprendiz: conhecimento existente – criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: problema – buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

Fonte: Choo (2006, p. 46).

> [...] porque sente o ambiente que a cerca, a organização do conhecimento é capaz de se preparar para a adaptação com antecedência. Contando com a competência e experiência de seus membros, ela é capaz de constante aprendizado e inovação. Aplicando normas e rotinas aprendidas para a tomada de decisões, está preparada para empreender ações objetivas no momento apropriado, no coração da organização do conhecimento está a administração dos processos de informação, que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões (Choo, 2006, p. 17).

O uso e a organização do conhecimento têm características de atuação em três arenas de uso do conhecimento enfatizadas por Choo (2006). Têm suas atividades pautadas em informação e conhecimento; reduzindo incertezas e minimizando a possibilidade de decisões equivocadas, gerando inovações.

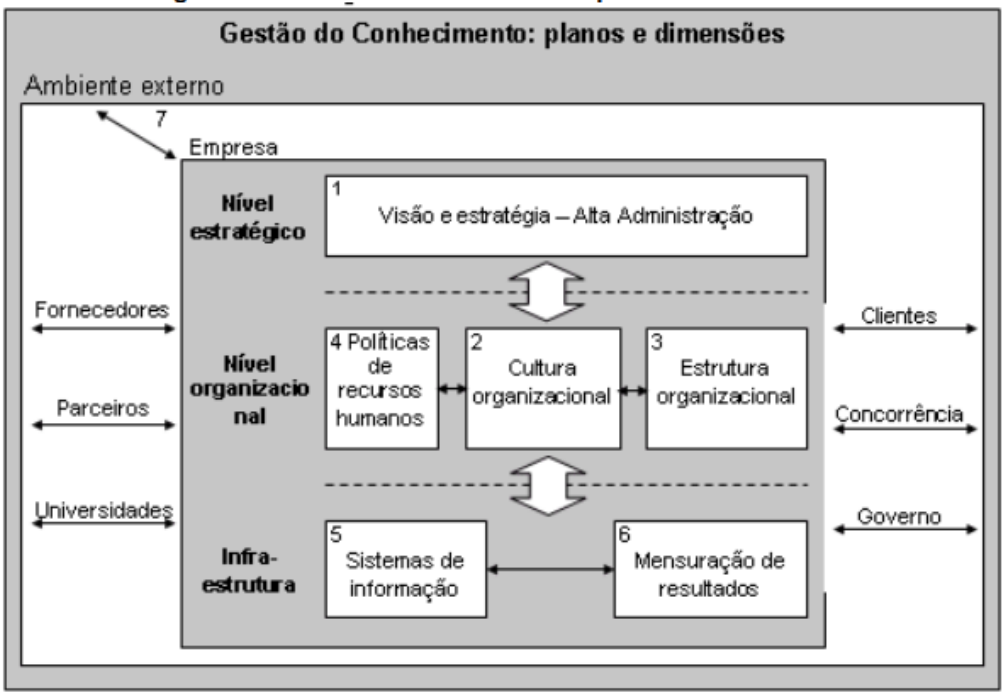
Terra (2001) defende a centralidade que o conhecimento ocupa na economia atual, sendo a principal vantagem competitiva das organizações. Portanto, possui caráter intangível, não podendo ser ignorado por ser de difícil mensuração e classificação pelo fato de o conhecimento tácito existir na mente das pessoas.

> São muitos os sinais de que o conhecimento, em suas várias formas, se tornou determinante para a competitividade tanto das empresas quanto dos países. É crescente, também, a parcela da população, principalmente nos países desenvolvidos, trabalhando exclusivamente com símbolos e com diversas formas de conhecimento. Vivemos assim, um momento de

> importante transição do ambiente econômico, em que a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central. Isso, entretanto, nem sempre foi assim, pois, no passado, vantagens de localização, assim como o acesso à mão-de-obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro tinham papéis muito mais determinantes (Terra, 2001, p. 19).

O autor sugere um plano e um modelo sistemático de gestão do conhecimento que transcendem os níveis da estrutura organizacional e consideram a influência dos fatores externos e internos e suas mudanças dentro da organização, compostos por um conjunto de sujeitos informacionais como universidades, clientes, parceiros, concorrência, governo, empresas.

Figura 12 - Gestão do Conhecimento: planos e dimensões



Fonte: Terra (2001, p. 83).

No modelo de Terra (2001), temos a alta administração representando o nível estratégico da estrutura organizacional, que é responsável por definir e destacar as metas estratégicas em uma organização, apresentando campos do conhecimento que devem concentrar o seu foco no processo de aprendizagem dos funcionários da organização. O autor afirma que as políticas de recursos humanos, organizacional e cultural, em uma estrutura organizacional, devem propiciar de maneira que ocorram o desenvolvimento e reconhecimento das pessoas na organização; a cultura voltada para a inovação; o aprendizado contínuo e sistematizado por meio de equipes

multidisciplinares e autônomas, e práticas organizacionais do trabalho voltadas ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos.

Terra (2001) afirma a importância de um sistema de informação e comunicação eficiente, que possibilite o acesso ao banco de dados e às informações relevantes da organização, oferecendo resultados por meio de uma avaliação e o acompanhamento no fluxo organizacional, inclusive no que refere ao capital intelectual gerado. Destaca ainda o aprendizado com as relações do ambiente externo, possível por meio de parcerias com outras organizações.

Valentim (2004) alerta para as diferenças existentes entre a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC), esclarecendo que a Gestão da Informação (GI) trabalha com fluxos formais, enquanto a Gestão do Conhecimento (GC) trabalha com fluxos informais, não registrados ou intangíveis. A autora ainda comenta sobre a certa confusão em relação à delimitação dos processos informacionais de Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC), uma vez que em alguns ambientes organizacionais se trabalham os dois modelos como se fossem a mesma coisa. Da mesma forma, é comum encontrar nos ambientes empresariais a aplicação da Gestão da Informação (GI) sendo chamada de Gestão do Conhecimento (GC). A Gestão do Conhecimento (GC) busca mecanismos e estratégias para criação de conhecimento tácito, que muitas vezes os próprios sujeitos detentores do conhecimento desconhecem possuir. Assim, é um processo complexo, mas de suma importância, pois pode contribuir para a geração de ideias, inovações e soluções de problemas.

O Quadro 6, a seguir, apresenta as atividades consideradas básicas para a Gestão do Conhecimento (GC) descritas por Valentim (2004):

Quadro 6 - Atividades Base da Gestão do Conhecimento

Atividades Base da Gestão do Conhecimento
- Identificar demandas necessidades de conhecimento;
-Mapear e reconhecer fluxos informais;
-Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de conhecimento;
-Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;
-Criar espaços criativos dentro da corporação;
-Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;
Criar mecanismos de capacitação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização;
-Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso do conhecimento;
- Retroalimentar o ciclo.

Fonte: Valentim (2004, p. 1).

A Gestão do Conhecimento (GC) é um processo complexo, com atuação sobre a informação não registrada e sobre o que o próprio sujeito ignora conhecer, sendo necessário práticas planejadas e elaboradas para um ambiente voltado à geração e ao compartilhamento do conhecimento tácito. No entanto, desenvolve o compartilhamento do conhecimento existente na mente das pessoas, no caso a Gestão do Conhecimento (GC) é fundamental para as organizações se tornarem inovadoras. Da mesma forma, a criação de espaços criativos contribui para a geração de novas ideias e, por consequência, de inovações.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho científico é pautado em resultados operacionalizados, que exigem novos estudos e pesquisas e confirmam ou não uma dada informação ou hipótese, exigindo uma sustentação, demonstração, argumentação e metodologia a se seguir. Para Del-Masso (2012), a metodologia permite o avanço do homem em sua sede inesgotável pelo saber, pelo conhecer, pelo inventar, pelo descobrir e pelo criar. Portanto, a metodologia tem o papel de traçar caminhos para determinada investigação, de maneira que consiga auxiliar na reflexão de um novo olhar sobre os objetos de estudo. A pesquisa faz parte de um processo parcialmente controlável, visto que, muitas vezes, a metodologia precisa ser repensada, dando a devida atenção para os desafios impostos pelo contexto de cada etapa. Para Marconi e Lakatos (2003), a metodologia não é exclusiva da alçada científica, mas não há ciência sem metodologia científica. As autoras afirmam que esse processo é um conjunto de atividades sistematizadas e racionalizadas que, com maior segurança e economia, permitem alcançar os objetivos, traçando caminhos a serem seguidos, identificados, auxiliando nas decisões do cientista.

7.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo se configurou em uma pesquisa exploratória, a qual, conforme Gil (2010), objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Para o autor, esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias e, na maioria das vezes, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. Na pesquisa, a abordagem exploratória justifica-se por buscar conectar construtos teóricos até então pouco explorados na literatura, conforme já citado ao longo de todo o texto e no parágrafo anterior. Yin (2016) aponta como característica relevante da pesquisa qualitativa a capacidade de ela representar visões e perspectivas dos participantes em um determinado estudo; assim, o estudo qualitativo busca capturar perspectivas dos envolvidos, representando significados aos dados da vida real pela vivência dos sujeitos da pesquisa, abrangendo ainda as condições contextuais (sociais, institucionais e ambientais).

Para Creswell (2010), essa abordagem é um meio para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um dado problema social. Ele ainda

destaca que o processo envolve dados coletados no ambiente do participante, e a análise é construída a partir das particularidades para os temas gerais, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. A escolha do método e da estratégia desta pesquisa teve como base o objeto de estudo e sua relação com seu ambiente, relação essa que se insere em um ambiente complexo de interação. Tem como universo de pesquisa a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento e fatores inovadores para otimização do fluxo organizacional a partir de tecnologias existentes em uma Cooperativa de Crédito, a Sicredi Aracaju.

A escolha pela pesquisa qualitativa deve-se ao fato de ter como objeto um fenômeno social complexo e único. Silva (2001) apresenta uma ideia desse tipo de pesquisa ao afirmar que esse modo de investigação permite estabelecer uma relação dinâmica entre o sujeito e o objeto de estudo com o mundo real, construindo um vínculo entre o mundo e o objetivo e a subjetividade do sujeito, pois privilegia a visão de mundo dos sujeitos envolvidos.

Hanson (1972) completa ao afirmar que a análise científica não pode se basear simplesmente na quantidade, enquanto Calazans (2006) enfatiza ser a pesquisa qualitativa uma forma de penetrar na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa. Gil (2002), em consonância com o argumento de Silva (2005), afirma que a pesquisa qualitativa possui um potencial de envolver diferentes métodos de análise, como o encontrado no levantamento bibliográfico e em entrevistas com atores sociais que já possuem experiência com o problema pesquisado. Assim, o estudo assume o formato qualitativo, configurando-se com uma abordagem mais adequada para o estudo do desempenho dentro de organizações cooperativistas de crédito, observando a relação com elementos da Gestão da Informação voltada para a organização da informação e do conhecimento, tendo em vista esses elementos irem ao encontro dos fundamentos da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC) e da inovação, aplicados na pesquisa social.

Ademais, expõem-se a seguir algumas das características da pesquisa qualitativa descritas por Creswell (2010) que se alinham com a pesquisa em desenvolvimento, a citar:

> 1. Ambiente natural: dados são coletados no local em que se vivencia o problema de pesquisa que está sendo estudado, no caso o SICREDI-SE;
> 2. Pesquisador como instrumento fundamental: coleta pessoalmente dados por meio de pesquisa “documental”, observações

> 3. Atribuição dos significados dos participantes: o foco do trabalho está na aprendizagem do significado que os participantes do SICREDI/SE e este pesquisador dão ao problema, especialmente por estar envolvido diretamente nas atividades do dia a dia do objeto em estudo;
> 4. Caráter interpretativo: adota-se uma forma de investigação interpretativa em que o pesquisador faz interpretações da realidade, sempre ancorada nos contextos organizacionais.

O caráter descritivo exploratório na pesquisa permite resgatar, por meio de observações e análises, informações da realidade do ambiente investigado e utilizar diferentes instrumentos para coletar informações. Para Bastos (2009), a pesquisa exploratória se configura como o início de todo trabalho científico. Dentro de uma perspectiva geral, tal pesquisa objetiva ampliar a quantidade de informações a respeito de determinado ponto que se quer investigar. O mesmo autor afirma:

> [...] a investigação exploratória [...], uma vez em curso, colabora bastante na delimitação, no aprimoramento do assunto de pesquisa, seja trabalhando a definição dos objetivos, seja formulando e reformulando a questão de estudo, seja trazendo novos dados que podem ampliar nossa percepção sobre o assunto em pauta (Bastos, 2009, p. 75).

Já Silva (2001, p. 21), ao abordar a pesquisa exploratória, explica ser esta uma tentativa de “proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”. Gil (2002) afirma que esse tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema estudado, objetivando torná-lo mais claro.

Para tanto, a primeira etapa constituiu-se de pesquisa bibliográfica acerca das temáticas que sustentam a discussão teórica da pesquisa, o que tem permitido entender melhor o objeto e os fenômenos investigados e construir um *corpus* teórico sobre a Gestão da Informação, o conhecimento e a inovação. O trabalho resultante da fase de exploração da literatura pode ser visto nas seções anteriores desta dissertação, fornecendo subsídios para a construção dos instrumentos de coleta de dados. A elaboração dos instrumentos para a coleta de dados caracteriza o início da segunda fase da pesquisa, que compreende ainda a aplicação dos instrumentos, a análise de dados e a apresentação de resultados.

Com o intuito de construir um embasamento teórico sólido na pesquisa, com uso da pesquisa bibliográfica dos principais trabalhos indexados em bases de dados relacionadas ao tema, lançou-se mão da pesquisa bibliográfica sistemática, utilizando palavras-chave e operadores booleanos para obtenção dos resultados. As bases

utilizadas foram: base de dados Periódicos CAPES; Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI); Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); Base de Dados do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (OASIS/IBICT). As combinações de palavras-chave e operadores booleanos foram: “Gestão da Informação” AND “Arquivos” AND “Tecnologia”; “arquivo” AND “Gestão do Conhecimento”; “Arquivo” AND “Inovação” e “Arquivo” AND “Gestão Eletrônica de Documentos”. Por meio dos documentos recuperados, foi possível constatar que, desses, quatro são teses, cinco são dissertações, quatro são trabalhos de conclusão de curso e trinta são artigos científicos relacionados com o estudo. Esses textos passaram pelas fases de leitura e fichamento, sendo utilizados para o embasamento teórico conforme a necessidade das discussões propostas neste trabalho.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma investigação documental. Segundo Yin (2001), os documentos possuem grande potencial de corroborar provas para comprovação das teorias. A realização de uma análise deve ser relacionada com a valoração do documento, visto que tem o poder de interferir no resultado final da pesquisa. Assim, Ceillard (*apud* Sá-Silva; Almeida; Guindane, 2009, p. 8) nos apresentam cinco dimensões quanto ao trabalho de análise documental, sendo elas:

> 1. Referência ao contexto histórico em que o documento foi produzido, devendo o pesquisador conhecer, de forma satisfatória, o ambiente socioeconômico, cultural e político no qual se deu a produção do documento. Isso permite identificar pessoas, grupos sociais e fatos associados à sua produção.
> 2. Conhecimento dos autores dos documentos analisados, identificando quais seus interesses e como estes se expressam na documentação pesquisada.
> 3. Preocupação com a qualidade da informação inserida no documento, observando critérios de autenticidade e confiabilidade.
> 4. Preocupação com estrutura e natureza do documento, explicando se é técnico, político, jurídico ou outros.
> 5. Delimitação de conceitos-chave, no sentido de estabelecer uma relação precisa entre o uso documental e os contextos de uso.

A documentação utilizada neste trabalho constituiu-se de documentos cadastrais, contratos, documentos administrativos da cooperativa de crédito Sicredi Aracaju, tendo em vista entender e interpretar informações e elementos que poderiam compor a pesquisa, percebendo as características presentes da Gestão da Informação e do Conhecimento nos fluxos informacionais da organização. Bardin (2009) define “Análise de Conteúdo” em um método empírico que pode ser

reinventado de acordo com o tipo de “fala” a que se dedica na interpretação que se pretende. Ele ainda afirma que se trata de um

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2009, p. 44).

A pré-análise visa sistematizar as ideias iniciais, sendo a base para o desenvolvimento das fases seguintes. Geralmente inclui “a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos, e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final” (Bardin, 2009, p. 121). A fase de busca da informação compreende a interpretação do material que compõe o *corpus* de análise, realizada a partir de critérios estabelecidos. Os resultados resumem e evidenciam as informações fornecidas pela análise e podem resultar em quadros e modelos sistematizados. Diante disso, o analista pode propor inferências e interpretações a propósito dos objetivos.

São técnicas que compõem o escopo do método estudo documental para interpretar os dados obtidos na análise das informações no decorrer da pesquisa, disponibilizadas em bancos de dados e informações já disponíveis em relação ao processo de observação dos fatos.

As observações foram realizadas de acordo com o decorrer do funcionamento dos processos, com a seleção de membros com funções de relevância para o desenvolver da pesquisa – gerentes, assistentes, tesoureiro, caixas, sujeitos envolvidos em todo o processo de fluxo informacional da cooperativa. A partir de um diagnóstico organizacional e um mapeamento das necessidades informacionais da cooperativa Sicredi/SE, foi possível desenvolver o produto da pesquisa. De forma não sistemática, a pesquisa foi realizada por meio das interações entre pesquisador participante e atividades de rotina dentro da organização, contando com processos de digitalização, organização de dados, organização do arquivo corrente e intermediário, gestão do acesso de informações, controle no fluxo documental de protocolo pelo Forms e pelo Laserfiche (*softwares* utilizados na pesquisa), relacionamento direto com colaboradores e associados, entre outros.

No âmbito da pesquisa-ação, essa observação possui atributos de observação-participante, a qual é definida por Yin (2016) como um tipo de pesquisa de campo em

que pesquisadores se situam no ambiente da vida real que está sendo estudado, participando e observando no ambiente, enquanto coletam dados. Por meio desse método, foram obtidas percepções acerca de como dados, informações e, sobretudo, conhecimentos dos associados e colaboradores são relevantes na tomada de decisão quanto aos fluxos informacionais da cooperativa e ao público da Sicredi/SE.

Com os dados e informações coletados, consolidaram-se os resultados em uma Matriz SWOT, que auxilia empresas na elaboração do planejamento estratégico (Lima, 2014). A análise SWOT é uma ferramenta versátil no mundo dos negócios, auxiliando organizações a identificarem e terem um norte para aplicação de seus produtos, serviços e mercados, a fim de auxiliar sobre a melhor maneira de alcançar resultados futuros (FME, 2013).

O devido estudo foi desenvolvido pelo pesquisador mediante síntese das informações coletadas dos documentos, no banco de dados e na observação da adaptação de um *software* Forms, no controle dos fluxos informacionais, e do Laserfiche, na digitalização e gestão eletrônica dos documentos da cooperativa. Isso, por sua vez, juntamente com a análise SWOT, possibilitou o cruzamento das informações obtidas dos ambientes externo e interno em forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, de modo a identificar os problemas no fluxo informacional e requisitos-chave para resultantes positivas. Dessa forma, foram identificadas as principais oportunidades que envolvem a gestão da informação e o conhecimento na cooperativa. Realizou-se uma proposta de intervenção para o processo de gestão do fluxo informacional focada na elaboração de um Guia de Gestão da Informação na Sicredi Aracaju. A produção do Guia visa facilitar a informação e o conhecimento na cooperativa.

Mendes (2020) reitera que a revisão é fundamental na pesquisa qualitativa diante da necessidade de comparar descobertas ao longo da coleta de dados e correlacionar com os aspectos teóricos para encontrar novas formas de resolução de problemas no estudo do objeto. A revisão integrativa é, portanto, uma forma de busca sintetizada com resultados obtidos em pesquisas sobre um tema, de maneira ordenada e sistematizada e abrangente. Oferece informações de forma integrativa e mais ampla sobre um assunto, constituindo, assim, o conhecimento. Desse modo, pesquisadores podem elaborar uma revisão integrativa com diferentes finalidades, seja para revisar teorias e conceitos ou analisar metodologias de estudos de um tópico particular (Ercole; Melo; ALcoforado, 2014).

A revisão integrativa tem o objetivo de responder questões de pesquisa específicas sobre um determinado tópico, as quais são declaradas no problema de pesquisa. Elas irão definir os limites da literatura a ser revisada como questões a serem examinadas (Torraco, 2016).

Nesse contexto, a inclusão de um Guia mediante construtos teóricos distintos é um dos pilares da pesquisa qualitativa, especialmente quando métodos da revisão são utilizados na construção do produto, o que reitera, novamente, o perfil adotado para este estudo.

Para realizar a revisão integrativa, foram considerados os passos propostos por Ercole, Melo e Alcoforado (2014):

- Identificação do tema e questões de pesquisa;
- Estabelecimento de critérios para inclusão/exclusão de estudos obtidos;
- Definição das informações a serem extraídas dos estudos;
- Interpretação dos resultados e
- Síntese do conhecimento.

Esses passos foram executados com apoio da ferramenta Forms, um aplicativo da Microsoft simples e leve que permite a pequenas e médias empresas criarem pesquisas, testes, e, no caso da cooperativa Sicredi, sua utilidade foi no controle do fluxo informacional. A sua execução é dada por meio de ações de usuários ou colaboradores da cooperativa no acesso a informações digitalizadas por meio de solicitações web entre setores da organização; assim, foi observado o seu funcionamento dentro de uma sistemática organizacional elaborada para a otimização na tomada de decisões e na gestão de solicitações dos setores. Outro *software* utilizado no processo foi o Laserfiche: “A Laserfiche oferece a automação de processos centralizada em conteúdo que as organizações precisam para impulsionar a eficiência e obter o valor máximo de seus dados”, disse Thomas Phelps, diretor de informação da Laserfiche e vice-presidente sênior de estratégia corporativa. A Laserfiche é líder em fornecer formas de disponibilizar *softwares* e soluções de tecnologia por meio da internet; como um serviço (SaaS) usa a internet como forma de acesso e gerenciamento de dados eletrônicos com uma tecnologia inteligente em automação de processos de negócios. Mediante poderosos fluxos de trabalho, formulários eletrônicos, gerenciamento e análise de documentos, a plataforma Laserfiche® acelera o modo como os negócios são realizados, permitindo que os líderes visem o crescimento em toda a empresa.

Pelo fato de o estudo adotar a pesquisa-ação, os instrumentos para coleta a partir da análise de dados que permitirão aplicar o Guia na Sicredi Aracaju, e outros meios, são: participante, bibliográfica, análise documental.

Nesta fase, serão utilizadas fontes secundárias para coleta de dados, informações e conhecimentos, composta essencialmente de relatórios dos tipos de documentos que compõem o fundo documental, painéis de monitoramento, estudos documentais e pesquisas bibliográficas sobre o objeto de estudo – as cooperativas de crédito. Dentre essas fontes destacam-se:

a) Relatórios de Gestão;
b) Painéis das ferramentas Laserfiche e Forms;
c) Estudos sobre o associado e as necessidades informacionais dos colaboradores;
d) Estudos sobre fluxos informacionais (como estudos de dados, informações e uso de tecnologias para otimização dos processos);
e) Pesquisas documentais sobre a mensuração, avaliação e resultados interpostos sobre a pesquisa.

A observação é parte concernente à pesquisa, pois permite a compreensão de um determinado fenômeno no seu contexto real, abordando-o de forma empírica e tecendo um encadeamento de evidências (Calazans, 2006).

Nesse sentido, Hanson (1972) afirma que existem diferenciações necessárias entre observar e interpretar, apontando que esses dois elementos da investigação científica devem caminhar lado a lado, nunca serem confundidos como a mesma coisa. Observar tem relação com inferência, captar o objeto e identificá-lo; e a interpretação é atribuir um significado ao que se vê. Nessa operação, envolvem-se aspectos sensoriais e cognitivos.

A observação e a interpretação dependem fundamentalmente de que o observador tenha conhecimento sobre o objeto para traçar relações e questionamentos acerca dele. Por isso, primeiro se aprende a observar para depois verdadeiramente observar-interpretar (Hanson, 1972). Nesse contexto, inclusão e observação do objeto de pesquisa devem ser ampliadas para que haja um significado e um embasamento contido na diversidade teórica sobre o assunto, assim como

correlacionar com as evidências documentais, tendo como objetivo a construção de um “processo seletivo, estando a pertinência duma observação ligada ao contexto do próprio estudo, tornando-se necessário ter já alguma ideia [sic] à partida (expectativas) do que se espera observar” (Praia; Cachapuz; GIL-Pérez, 2002, p. 136).

Em relação à pesquisa apresentada, a observação foi *in loco*, no ambiente operacional da própria Sicredi Aracaju. Além disso, o livre acesso do pesquisador às instalações foi facilitado, tendo em vista esle fazer parte da sua equipe organizacional.

7.2 Universo da pesquisa

O universo de pesquisa explicita a ambiência de realização da pesquisa. O universo delimita a pesquisa quanto à extensão, ou seja, pessoas, ambientes, documentos e fatos que farão parte do objeto de estudo (Marconi; Lakatos, 2010).

A presente pesquisa elegeu como universo a Organização Cooperativista de Crédito Sicredi Aracaju, mais especificamente a agência central, hoje localizada no estado de Sergipe. A escolha foi impulsionada pelo fato de a “Sicredi Aracaju” ser uma instituição financeira cooperativista com sede no estado de Sergipe, comprometida com a vida financeira dos associados, fundada em Aracaju em 15 de setembro de 1998. O sonho nasceu no coração de 25 médicos que se reuniram na sala Aruana, no Centro de Convenções de Sergipe, nascendo ali a Cooperativa Unicredi com intuito de oferecer soluções financeiras para os profissionais da área da saúde. Em 2002, com um novo endereço, a cooperativa, que contava com 10 colaboradores e 437 associados, passa a ser sediada na Rua Duque de Caxias, número 469, e, a partir de então, o número de associados começou a crescer e a cooperativa a ganhar mais força.

Em 2009, o desafio foi ainda maior, pois a capacidade de atendimento da agência da Rua Duque de Caxias não atendia mais o crescimento de associados; então, deu-se um passo mais ousado, transferindo-se a cooperativa para a Avenida Francisco Porto, onde funcionavam as principais instituições financeiras de Aracaju.

A partir de janeiro de 2016, a cooperativa realizou uma Assembleia Geral Extraordinária para, juntamente com seus associados, aprovar a filiação ao Sistema Sicredi e, assim, se filiar à mais antiga instituição financeira cooperativa do Brasil.

Para melhor atendimento aos associados, a Sicredi Aracaju conta hoje com mais de 6 mil associados; em 12 de março de 2020, inaugurou a sua nova sede com

um novo espaço mais moderno, bonito e inteligente para o atendimento com mais conforto de seus associados, fortalecendo a parceria entre o associado e a cooperativa, situada na Rua José Carvalho Pinto, número 280, Jardins, Aracaju, sendo, portanto, o local de intervenção deste projeto de pesquisa.

7.2.1 Participantes da pesquisa

Como asseguram Marconi e Lakatos (2010, p. 147), nem sempre é possível "[...] pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que [se] deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à premência do tempo. Nesse caso, utiliza-se o método da amostragem". Com isso, é importante ressaltar que a amostra deve ser representativa ou significativa.

Diante dos fatos, o instrumento para coleta de dados é por meio de uma análise documental e informações documentadas de "profissionais-chave" da organização. A escolha por colaboradores selecionados foi em detrimento da amostra quantitativa e se deve ao fato de se buscar, no universo da pesquisa, sujeitos e elementos com alto grau de decisão e influência. Nesse contexto, as informações colhidas em documentos a respeito da implantação e da sistemática organizacional partiram da busca nas seções documentais.

7.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados realizou-se entre as duas primeiras etapas e a terceira em uma versão preliminar a ser aplicada: 1) análise documental e interpretação de informações disponíveis no arquivo e no organograma dos processos administrativos da cooperativa de crédito; 2) análise nos fluxos de informação na organização; 3) o acesso ao banco de dados do Laserfiche, *software* de armazenamento de dados eletrônicos adotados pela organização, servindo como um instrumento importante no processo de organização da informação, além da criação de um roteiro que tem como função relacionar a descrição de "Atividades Base da Gestão da Informação" e "Atividades Base da Gestão do Conhecimento", de Valentim (2004), com os fluxos de informação da cooperativa de crédito. O procedimento investiga a presença ou ausência de atividades de Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC) nos fluxos de informação no ambiente organizacional eletrônico destinados ao

público interno e externo (associados). O instrumento é considerado um veículo facilitador para o acesso a informações importantes para a pesquisa.

A coleta de dados ocorreu junto a documentos e informações documentadas por colaboradores da organização a respeito dos processos e do fluxo de documentos da Sicredi, documentos esses que caracterizam o fornecimento de informações, sem, contudo, delimitar as informações documentadas quando da explanação das questões propostas.

A análise documental das informações contidas na perspectiva da pesquisa foi construída tendo como base a descrição de “Atividades Base da Gestão da Informação” e “Atividades Base da Gestão do Conhecimento”, de Valentim (2004), e as “Três Arenas de Uso da Informação”, de Choo (2006). O instrumento foi dividido em módulos e divididos em blocos, com o intuito de traduzir as categorias de análise e contribuir para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa.

7.4 Procedimentos de análise de dados

Segundo Bardin (2009), a Análise de Conteúdo é conhecida como a mais antiga dentre as técnicas do método e “[...] funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógicos” (Bardin, 2009, p. 199). A opção foi por categorias semânticas, estabelecidas *a posteriori*.

> Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles. É possível, contudo, que outros critérios insistam noutros aspectos de analogia, talvez modificando consideravelmente a repartição anterior (Bardin, 2009, p. 146).

A investigação dos dados coletados com a categorização deles e a comparação de um com o outro para mensuração dos dados é uma importante ferramenta de análise de dados informacionais. Segundo a mesma autora, as categorias devem ser estabelecidas observando-se as seguintes características:

> A exclusão mútua: [...] As categorias deveriam ser construídas de tal maneira que um elemento não pudesse ter dois ou vários aspectos susceptíveis de fazerem com que fosse classificado em duas ou mais categorias [...]; A homogeneidade: [...] Um único princípio de classificação deve governar a sua organização. Num mesmo conjunto categorial só se pode funcionar com um registro e com uma dimensão de análise [...]; A pertinência: uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise

> escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido [...]; A objetividade e a fidelidade: [...] As diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma grelha categorial, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises [...]; A produtividade: [...] Um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis: férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos (Bardin, 2009, p. 147-148).

A análise de conteúdo ou documental dos dados coletados por meio dos instrumentos construídos (roteiro para análise do organograma sistemático administrativo e roteiro para análise do fluxo de informações organizacionais), juntamente com a ação direta do pesquisador por meio da pesquisa-ação, proporcionou o desenvolvimento da pesquisa, mas também como mensurar a real necessidade informacional da organização, declarado explicitamente pela análise documental , além de evidenciar informações e fenômenos presentes nas entrelinhas do registros documentais.

Cabe mencionar que uma significativa parte desses dados e informações é divulgada externamente pela instituição por meio de banco de dados eletrônicos, arquivo físico corrente e documentos administrativos, como relatórios de produção, relatórios administrativos, entre outros. No tocante à aplicação da solução, tais fontes de dados visam obter constructos (quais sejam, dados, informações e conhecimentos) para validação dos processos que estão presentes no escopo do manual de fluxos informacionais da Sicredi/SE.

Quanto aos aspectos inerentes à ética em pesquisa, a Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, que dispõe sobre normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, estabelece procedimentos metodológicos em pesquisas que envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com participantes ou informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana (Conselho Nacional de Saúde, 2016).

A autorização para realização da pesquisa aplicada no Sicredi/SE, utilizando-se de dados e informações provenientes de estudos, pesquisas e outras fontes de dados secundárias, incluindo resumos e outras publicações decorrentes da pesquisa, foi dada pelo atual Gerente Administrativo no decorrer das atividades de pesquisa para a divulgação dos resultados por meio de uma dissertação de Mestrado sobre a Sicredi/SE, por meio de comunicação direta e eletrônica.

A presente pesquisa, em especial no que tange ao diagnóstico e à aplicação do produto, utiliza como fontes de dados pesquisas, estudos, relatórios, indicadores e afins,

produzidos pela Sicredi/SE e disponibilizados, em sua maioria, por meio do Laserfiche. Nesse sentido, não houve interação com respondentes, em especial associados, para aplicação de instrumentos de coleta de dados do tipo questionário.

Além disso, interações com colaboradores do Sicredi/SE, por meio de atividades diárias da função, ocorreram em sintonia com as atividades rotineiras do pesquisador em sua função laboral, o que justifica o delineamento de pesquisa-ação e tem como propósito principal validar processos, métodos, ferramentas e resultados que compõem o produto de pesquisa, um Guia de gestão de fluxos informacionais junto às atividades de gestão da cooperativa.

Frente a esses argumentos, este estudo não necessita de registro e avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), uma vez que se trata de uma *"*pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual*"* (Conselho Nacional de Saúde, 2016, p. 2).

Além disso, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) define como dado pessoal "informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável" (Brasil, 2019). A presente pesquisa utilizará apenas fontes de dados secundárias, compostas por estudos e pesquisas já produzidos e divulgados interna/externamente pela instituição, sem quaisquer interações com as fontes primárias dos dados, quais sejam, clientes, fornecedores ou outras categoriais de respondentes. Nesse sentido, não se aplicam os requisitos de tratamento de dados pessoas da referida lei, uma vez que "dados anonimizados não serão considerados dados pessoais para os fins desta Lei" (Brasil, 2019).

8 DIAGNÓSTICO COM A PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Entende-se que o diagnóstico é um instrumento que permite identificar elementos necessários que caracterizam uma situação ou organização onde se deseja realizar uma intervenção. A partir disso, pode-se desenvolver melhorias e soluções para problemas significativos para uma organização. Nesse sentido, como descreve Vasconcellos Filho (1978), utiliza-se o diagnóstico para definir a direção que a instituição deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não subjetivos.

A intervenção ocorreu na Cooperativista de Crédito Sicredi Aracaju, e o resultado influenciou diretamente todo o grupo de associados que utilizam os serviços de caixa, assim como suas devidas operações. A intenção é fortalecer a tomada de decisões dos gestores e dos funcionários que atuam nessas áreas por meio da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC) e sua relação de maneira inovativa no controle dos fluxos informacionais, sem deixar de lado a importância do profissional de dados na função de gestor da informação e no uso de tecnologias existentes, para assim atender as necessidades informacionais junto à organização. A partir da disseminação do conhecimento, por meio do Guia que será elaborado como produto desta dissertação e no processo de gestão eletrônica de documentos (GED), tornar possível a transferência de dados do Forms para o Laserfiche e o Sistema de Operações Financeiras da Organização (SIAT). Assim, com o foco nos procedimentos técnicos, o projeto se inclina para uma análise no fluxo informacional e a relação da Gestão da Informação e do Conhecimento no uso inovador de tecnologias existentes na organização, aplicado na prática através de estudo de caso.

8.1 Mercado competidor

Atualmente, empresas estão cada dia mais preocupadas com fatores que levem a uma desvantagem diante do mercado competitivo e inovador, o que evidencia um olhar mais cuidadoso com critérios de qualidade no serviço e se torna um grande diferencial competitivo. Assim, o presente trabalho tem como finalidade apresentar pontos relevantes e críticos da análise SWOT na cooperativa de crédito Sicredi Aracaju, explanando pontos fortes e fracos dela. Após análises, será possível identificar fatores importantes para definir estratégias dentro da pesquisa, ajudando na tomada de decisão informacional.

Desde o avanço das tecnologias, mudanças sociais aconteceram, transformando o meio científico, possibilitando o desenvolvimento informacional e facilitando o processo de formação do conhecimento e a disseminação de informações dentro da organização. Todas essas mudanças mostram a importância de as organizações estarem preparadas dentro das exigências de um mercado competitivo e altamente inovador, sendo o planejamento embasado em dados reais e concretos como uma forma eficiente de atingir objetivos esperados; empresas que não estão atentas a essas mudanças tendem a fracassar ou não possibilitar facilidades ao seu cliente final.

Um planejamento de qualidade é responsável pelo sucesso da maioria das organizações. Segundo Kwasnicka (1981, p. 153), o planejamento é definido como “a atividade que os administradores analisam condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado”. Essa análise envolve atividades de antecipar, influenciar e controlar a natureza e a direção das mudanças. É um processo contínuo envolvendo noções de percepção, análise, pensamento conceitual, comunicação e ação, sendo assim necessário para atingir o resultado esperado. Com isso, surge a necessidade de realização de um estudo detalhado que favoreça a estruturação da análise de cenários e o meio na qual está inserida, o que ocorre através de uma avaliação global das oportunidades, das ameaças, dos pontos fortes e fracos, divididos em segmentos microambientes e macroambientes. Os fatores macro são fatores de influência externa à organização, fugindo à ação dos gestores. Nesse meio, quando são aproveitadas as oportunidades, a organização consegue um diferencial competitivo, minimizando as ameaças possíveis; já os fatores micro referem-se aos aspectos internos da organização, os quais são de alcance dos gestores, sendo possível modificar os pontos fracos e favorecer os positivos.

A realização de uma análise detalhada dentro da organização de forma correta possibilita uma diferenciação competitiva, independentemente do segmento na qual a organização está contida, sendo isso de suma importância para o seu desenvolvimento organizacional. Kotler e Keller (2006) afirmam que os principais objetivos da avaliação ambiental são: reconhecer novas oportunidades e pontos fortes para poder desenvolver e lucrar por meio destes e usar essa análise para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso de uma oportunidade. Por sua vez, com a identificação das ameaças e dos pontos fracos que podem afetar a capacidade de obtenção de lucros, e por serem desfavoráveis à organização, elas podem ser classificadas pela gravidade e probabilidade de ocorrência.

A análise SWOT elaborada nesta pesquisa e o planejamento deste trabalho têm como objetivo externalizar as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da cooperativa de crédito, a fim de contribuir no objetivo da pesquisa realizada, sugerindo, na observação dos dados, a Missão, a Visão e os Valores que inserem o corpo da pesquisa.

8.2 Diagnóstico organizacional

Desde a Revolução Industrial, e com o surgimento da organização comercial e industrial, a estratégia empresarial e o planejamento organizacional se mostraram como grandes aliados para as organizações, sugerindo-se como um norte para alcançar um diferencial competitivo. Elas se diferenciam em seu sentido e significado e uma complementa a outra. Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28), “o planejamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados”; a essência da palavra “planejamento” lembra pensar, criar ou tentar manipular o futuro da empresa com base em um horizonte estratégico. Já a estratégia correlaciona-se com a síntese, criatividade e visão, ou seja, “é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos” (Serra; Torres; Torres, 2004, p. 5).

No ponto de vista de Fischmann e Almeida (1991, p. 25), “cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, e dos propósitos de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças”, técnica conhecida e referenciada por muitos autores como análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), sendo indicado aplicá-la de forma frequente, analisando fatores do ambiente interno (forças e deficiências) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças). Já o fator interno pode interferir no resultado externo de maneira direta ou indireta, sendo possível alterar o resultado final através de ações corretas de planejamento.

8.3 Ramo de atividade

A Sicredi Aracaju atua no segmento de saúde, no setor de cooperativismo de crédito, disponibilizando todos os serviços de uma instituição financeira, tais como

depósito à vista, depósito a prazo, empréstimos e recebimentos de fichas de compensação.

8.3.1 Produtos

A Sicredi Aracaju oferece aos seus cooperados os seguintes produtos:

- aplicações financeiras;
- cartão de crédito;
- cartão de débito;
- conta corrente;
- empréstimos;
- talão de cheque.

8.3.2 Serviços

A Sicredi Aracaju presta serviços de orientação financeira aos seus cooperados, além daqueles desenvolvidos pelos bancos, tais como:

- pagamento de títulos;
- envio de Doc;
- envio de Ted;
- compensação de cheques;
- depósitos de numerários;

8.3.3 Área de atuação

Estatutariamente, a Sicredi Aracaju tem sua área de atuação em Aracaju, Sergipe, e extensiva às cidades de: Aquidabã; Arauá; Areia Branca; Barra dos Coqueiros; Capela; Carira; Carmópolis; Cristinápolis; Estância; Frei Paulo; Indiaroba; Itabaiana; Itabaianinha; Itaporanga d’Ajuda; Japaratuba; Lagarto; Laranjeiras; Macambira; Maruim; Muribeca; Neópolis; Nossa Senhora das Dores; Nossa Senhora da Glória; Nossa Senhora do Socorro; Pacatuba; Pedrinhas; Pirambu; Poço Verde; Porto da Folha; Propriá; Riachão do Dantas; Riachuelo; Ribeirópolis; Rosário do

Catete; Salgado; Santa Luzia do Itanhy; Santo Amaro das Brotas; São Cristóvão; Simão Dias; Tobias Barreto e Umbaúba.

8.4 Missão, visão e valores

Muitas organizações costumam ficar limitadas aos dados factuais, como pesquisa de mercado, análise de concorrentes, estatísticas etc. Esses dados são necessários, mas não são suficientes para o desenvolvimento de estratégias (Mintzberg *et al*., 2006). Com isso, definir de forma clara a missão, a visão e os valores a serem alcançados dentro da organização torna-se um diferencial e, se bem elaborados, contribuem para o melhor entendimento e a transparência organizacional.

Para Kotler e Keller (2006), boas declarações de missão têm três características principais: número limitado de metas; principais políticas e valores com os quais a empresa operará. Segundo Blanchard e Waghorn (1997), para visualizar se a organização está fazendo a coisa certa, primeiro decida o que deve ser feito. Uma organização que não só adora, mas realiza uma missão e um conjunto de valores com base em condutas éticas, pode ser um lugar onde as pessoas sentem segurança e proteção.

Mintzberg *et al*. (2006, p. 251) enfatizam que “os valores podem ser uma força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia” e são o que há de mais caro a uma organização, pois representam as noções fundamentais de comportamento, com base nas quais as decisões são tomadas e as ações são compreendidas (Blanchard; Waghorn, 1997).

Com base na atuação da cooperativa de crédito Sicredi Aracaju, o presente estudo apresenta a missão dela no sentido de promover a satisfação das necessidades econômico-financeiras de seus cooperados com qualidade, credibilidade, segurança e responsabilidade socioambiental. Tem por visão, por sua vez, ser a instituição financeira preferencial de seus associados, garantindo o conforto e a satisfação deles. E destacam-se seus valores como: Ética, Segurança, Comprometimento, Responsabilidade e Transparência Administrativa.

8.5 Diagnóstico do ambiente externo (ameaças e oportunidades)

As organizações, a cada dia, passam por mudanças nas quais se exige uma adaptação constante e eficaz junto a um mercado competitivo e inovador. Com isso, realizar um diagnóstico preciso em relação aos fatores externos que influenciam o ambiente interno é fundamental para o desempenho de seus colaboradores.

Para Lima (2014), o diagnóstico é uma ferramenta gerencial que tem por objetivo elaborar um *check-up* da organização a fim de levantar todos os aspectos da empresa, sejam eles bons ou ruins, de modo que tais levantamentos sirvam para auxiliar na avaliação da situação atual da organização e fornecer informações para a elaboração de planos de ação que visem a melhoria de desempenho. A partir do diagnóstico, é possível encontrar um norte junto aos objetivos, favorecendo o desenvolvimento da organização, além de ter a chance de alterar o resultado não positivo para um positivo a curto, médio e longo prazos.

De forma geral, para elaboração de diagnóstico, além de analisar as oportunidades e ameaças (diagnóstico externo), as forças e debilidades (diagnóstico interno), também se consideram outras variáveis, tais como: análise dos clientes ou usuários, análise dos concorrentes, fatores de êxito e possíveis brechas de mercado ou de atuação social. Como resultado, são definidos os níveis de atratividade e competitividade dos empreendimentos organizacionais ou dos seus produtos ou serviços, ou ainda das atividades e ações (Hoffmann, 2011).

No entanto, para a realização de um diagnóstico organizacional, se faz necessária a interação de todos os envolvidos de maneira que o processo facilite o entendimento, a transparência e o sentido do objetivo, identificando as oportunidades e ameaças externas à organização.

A seguir, serão apresentados os dados relativos à análise SWOT da Sicredi Aracaju, tendo sido realizado o levantamento em 2022, em conjunto com a equipe envolvida.

8.5.1 Oportunidades

São 5 (cinco) as principais oportunidades:

Quadro 7 - Análise das oportunidades

1	Isenção tributária
2	Potencial de mercado
3	Participação nos resultados
4	Taxas de juros bancários altas
5	Tratamento impessoal pelos bancos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

8.5.2 Ameaças

São 6 (seis) as principais ameaças:

Quadro 8 - Análise das ameaças

1	Automação da rede bancária (GED, sistemas)
2	Concorrência acirrada dos bancos
3	Diferenciação das taxas de juros
4	Política econômica e de juros
5	Falta de credibilidade no sistema cooperativo
6	Portfólio variado da concorrência

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

8.6 Diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas)

8.6.1 Forças

São 7 (sete) as principais forças:

Quadro 9 - Análise das forças

1	Atendimento personalizado
2	Baixas taxas de juros e tarifas reduzidas
3	Participação nos resultados
4	Maior Fundo Garantidor de Depósitos
5	Conta capital como investimento
6	Horário de atendimento ampliado
7	Ser dono do negócio

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

8.6.2 Fraquezas

São 7 (sete) as principais fraquezas:

Quadro 10 - Análise das fraquezas

1	Deficiência tecnológica
2	Marketing deficiente
3	Número pequeno de cooperados
4	Falta de profissionalização
5	Recursos humanos pouco capacitados
6	Capital social baixo
7	Limitação de produtos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

8.7 Análise SWOT

A análise SWOT é uma importante ferramenta que surgiu na década de 1960 e é utilizada por muitas organizações de maneira estratégica, facilitando a análise dos pontos fortes/fracos, ameaças/oportunidades, atenuando aspectos a serem melhorados e contribuindo para o desenvolvimento da organização. Assim, para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28), “a função primordial da *SWOT* é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos

– a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos". Pontos positivos são benéficos, pois possibilitam um diferencial competitivo, já os negativos são vistos como desvantagens diante do mercado competidor, e identificá-los possibilita uma adequação e melhoria organizacional. Para Lima (2014), a Matriz SWOT é muito utilizada, principalmente na elaboração do planejamento estratégico, pois ela auxilia na avaliação do ambiente interno e externo, com seus pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário e é muito eficaz na identificação de como anda o ambiente organizacional, seja o ambiente interno ou o externo. A base para a formatação do planejamento estratégico geralmente vem do resultado dos ambientes através da SWOT (ou análise de ambiente). Como é uma ferramenta bem simples de ser utilizada, ela se torna muito útil para outros tipos de análise, inclusive a que diz respeito ao diagnóstico organizacional que as consultorias fazem para fornecer à alta administração a orientação para solução de problemas (Lima, 2014).

Para Helms e Nixon (2010), a análise SWOT pode ser comparada a uma fotografia, ao invés de uma imagem em movimento. Talvez isto seja no que reside sua maior fraqueza: é um instantâneo de um ponto no tempo, porque o ambiente está em constante mudança e novas estratégias também têm um efeito sobre o ambiente interno com seus pontos fortes e fracos. A varredura ambiental é necessária regularmente para atualizar a análise.

Apresenta-se a seguir o Quadro 11 contendo a Matriz SWOT da Sicredi Aracaju.

Quadro 11 - Matriz SWOT Sicredi Aracaju

	OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
AMBIENTE EXTERNO	1. Isenção tributária.	1. Automação da rede bancária.
	2. Potencial de mercado.	2. Concorrência acirrada dos bancos.
	3. Participação nos resultados.	3. Diferenciação das taxas de juros.
	4. Taxas de juros bancários altas.	4. Política econômica e de juros.
	5. Tratamento impessoal pelos bancos.	5. Falta de credibilidade no sistema cooperativo.

		6. Portfólio variado da concorrência.
AMBIENTE INTERNO	**FORÇAS**	**FRAQUEZAS**
	1. Atendimento personalizado.	1. Deficiência tecnológica **(GED)** Fluxo documental
	2. Baixas taxas de juros e tarifas reduzidas.	2. Marketing deficiente.
	3. Participação nos resultados.	3. Número pequeno de cooperados.
	4. Maior Fundo Garantidor de Depósitos.	4. Falta de profissionalização.
	5. Conta capital como investimento.	5. Recursos humanos pouco capacitados.
	6. Horário de atendimento ampliado.	6. Capital social baixo.
	7. Ser dono do negócio.	7. Limitação de produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

8.8 Proposta de intervenção

A proposta de intervenção foi a elaboração de um Guia para gestão dos fluxos informacionais e do conhecimento, tendo por finalidade a disseminação dos conhecimentos sobre os aspectos da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC) nos fluxos de informação a partir da utilização de tecnologias existentes para o processo de recuperação, tratamento, interoperabilidade dos dados informacionais na organização.

8.8.1 Forms

O Google Forms é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas do Google. Os usuários podem usar o Google Forms para pesquisas e coletas de informações sobre outras pessoas e processos informacionais, como também pode ser usado para questionários e formulários de registro e controle. As informações coletadas e os resultados do questionário serão transmitidos automaticamente. Além disso,

o Google Forms também possui recursos de colaboração compartilhada para vários usuários.

Tendo em vista essa ferramenta, o desenvolvimento do produto foi realizado a partir da necessidade observada pelo pesquisador em padronizar a arquitetura do fluxo informacional a partir de tecnologias existentes como a do Forms. Em conjunto com a equipe de desenvolvimento de *software* da Sicredi, foi realizada uma adaptação da planilha eletrônica Forms para atender e alinhar as chamadas de atendimento e as solicitações de informações e documentos eletrônicos. A partir da observação e definição das necessidades informacionais dos usuários da cooperativa em conjunto com o desenvolvedor de *software*, foi desenhada uma estrutura dentro do Forms para atender a necessidade dos colaboradores da cooperativa. Essa planilha foi estruturada dentro dos conceitos da Gestão da Informação com a utilização de técnicas de classificação documental, laborada pelo pesquisador, sendo classificada pelo tipo documental (documentos cadastrais, contratos de operação, movimentações de caixa, documentos contábeis e de recursos humanos). As perguntas foram elaboradas de acordo com a demanda de cada setor, dessa forma, tem-se:

SETOR DA GED:

Solicitações de documentos eletrônicos:

- Cadastro – número de conta – ou nome do Associado;
- Contrato – número de operação – ou nome do Associado.

Solicitações de documentos físicos:

- Cadastro – número de conta – ou nome do Associado;
- Contrato – número de operação – ou nome do Associado;
- Documentos Administrativos (atas, portarias, documentos contábeis, documentos com valor cultural, documentos de Gestão de Pessoas, recuperados por número de conta, CPF, data, valores, nome do associado).

Solicitações de documentos de caixa:

- Data da movimentação – número de caixa operador – tipo do documento solicitado, identificado por número de conta e valores da transação.

Setor do atendimento:

- Cadastro – tipo de atendimento – número de conta – ou nome do Associado;
- Contrato – tipo de atendimento – número de operação – ou nome do Associado.

Setor do cadastro:

- Cadastro – tipo de atendimento – número de conta – ou nome do Associado.

Setor de gestão de pessoas:

- Tipo de atendimento – tipo de documento solicitado – número de conta e nome do Associado.

Setor gerência administrativa:

- Tipo de atendimento – tipo de documento solicitado – número de conta e nome do Associado.

Setor diretoria:

- Tipo de atendimento – tipo de documento em avaliação – número de conta e nome do Associado.

Setor cobrança:

- Tipo de atendimento – tipo de documento solicitado – número de conta e nome do Associado.

Com essa estrutura de perguntas, foi possível desenvolver uma relação de fluxo eletrônico entre os setores da cooperativa, como também ter controle sobre a quantidade de solicitações atendidas por cada setor, finalizadas, pendentes, tempo de atendimento com solicitações de maior prioridade, como na identificação de tramitação documental solicitada ao Setor de Arquivo e de Gestão Eletrônica de Documentos (GED). A inclusão do Forms facilitou para o pesquisador no processo de Gestão do Fluxo de documentos da cooperativa, já que como alinhou processos por

prioridade de atendimento, ajudando na tomada de decisão e diminuindo apontamentos de auditorias administrativas constantemente realizadas. Foi possível identificar a localização de documentos esquecidos em setores de atendimento para suas respectivas pastas de arquivamento. Em relação à Gestão Eletrônica, o pesquisador integrou todo esse processo de fluxo de documentos pelo Forms aos do GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), possibilitando aos colaboradores o acesso a documentos eletrônicos digitalizados em tempo hábil, processo antes realizado por correio eletrônico que não tinha uma estrutura organizada e desenhada para o controle dos fluxos informacionais da cooperativa. Sem dúvida, a inclusão do Forms foi uma decisão acertada para a cooperativa, visto que todos os colaboradores conseguiram utilizar e adaptar rapidamente ao recurso informacional, integrando a ferramenta aos demais processos consolidados.

8.8.2 Ciclo Documental da Sicredi

O ciclo documental, criado na Sicredi Aracaju, tem início no atendimento ao associado em que, após ele aderir à política institucional, é realizado um cadastro com documentos pessoais (como CPF, RG, comprovante de endereço, declarações de renda, termo de acesso à internet e serviços da cooperativa, contrato de adesão). A partir da coleta desses documentos, são encaminhados via Forms para a Gerência de Atendimento para uma avaliação, sendo encaminhados via Forms para o setor de cadastro.

O setor de cadastro recebe via Forms documentos em formato físico e faz o *checklist* dos documentos cadastrais e os encaminha via Forms ao setor GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) para digitalização e arquivamento. Documentos de operações de empréstimos são enviados via Forms para o setor de gerência administrativa para uma primeira avaliação, e, após assinaturas, o documento é encaminhado via Forms para a diretoria para avaliação detalhada e suas devidas autorizações de transações operacionais de grandes valores como assuntos relativos ao funcionamento da cooperativa.

Após o recolhimento de assinaturas, os documentos são devolvidos ao setor de Gerência Administrativa via Forms, que os encaminha para o GED para digitalização e arquivamento. O GED é o setor do pesquisador profissional da Informação que observou durante a pesquisa a necessidade de melhorias no

Laserfiche, banco de dados da organização para o armazenamento eletrônico de documentos digitais, assim como a melhoria da gestão documental dos documentos em formatos físicos. Para isso, foi necessário fazer uma avaliação de espaço disponível do acervo, bem como do quantitativo e da qualidade de material disponível para a realização da tarefa.

Os documentos, quando destinados ao GED, devem ser classificados entre documentos cadastrais, documentos de operação de crédito ou documentos administrativos. Foi notável durante a pesquisa que o acervo era organizado por ordem alfabética, e a usabilidade de tramitação dos fluxos documentais era realizada pelo número de conta ou de operação. Diante desse fato, o pesquisador entrou em contato com a gerência administrativa da cooperativa solicitando uma adequação dentro do acervo existente.

Com a autorização, foi necessário fazer uma avaliação do conteúdo de cada pasta de associado, identificando possíveis documentos misturados de forma errada, bem como os organizando em ordem decrescente por data quando contratos de operação de crédito. Após todo o ciclo de avaliação realizada pelo pesquisador, foi necessário fazer a digitalização e transferência dos documentos para pastas de melhor qualidade com etiquetas apropriadas com número de conta como principal instrumento de recuperação da informação e nome do associado como instrumento secundário.

Foi observado durante a pesquisa que o quantitativo de fluxo documental em constante crescimento poderia causar um acúmulo desnecessário, dificultando os processos de gestão de documentos e possibilitando a desordem do acervo. Diante do fato, foi solicitada ao setor de gerência administrativa a possibilidade de contratação de uma empresa terceirizada especializada no armazenamento de documentos em formatos físicos. Após a autorização, foi realizada a digitalização de documentos cadastrais, encaminhados diretamente para a empresa contratada.

O acervo da Sicredi Aracaju é composto por sua maioria de documentos de operações de crédito e documentos cadastrais. A contratação da empresa facilitou o fluxo de documentos dentro do acervo da cooperativa, que conta com uma estrutura física de quatro torres de arquivos deslizantes em um metro quadrado. A contratação da empresa terceirizada foi uma alternativa para minimizar o acúmulo desnecessário de documentos cadastrais, disponibilizando aos colaboradores em formatos digitalizados e armazenando em galpões especializados de terceiros.

O uso do Laserfiche para o armazenamento de dados informacionais foi uma alternativa para não ser necessária a contratação de serviços de gerenciamento eletrônico da terceirizada, sendo utilizado apenas o serviço de guarda dos documentos, disponibilizados quando necessário para fins administrativos pouco recorrentes.

8.8.3 Laserfiche

A Laserfiche fornece o gerenciamento de conteúdo inteligente e a automação de processos de negócios, com solidez e estratégia adequada para a organização, tais como:

- Aplicativos Empacotados
- Pesquisa
- Gerenciamento do Ciclo de Vida
- Recursos de Desenvolvedores
- Ferramentas de Design / Desenvolvimento de Aplicativos
- Modelo Comercial
- Extração Inteligente de Documentos

Seu serviço tem como foco uma integração mais profunda de análises, fontes de dados estruturadas e priorizadas para se alinhar às necessidades de seus usuários.

É uma organização que oferece uma plataforma de conteúdo e gerenciamento eletrônico com grande direcionamento na automação e na governança, além de uma visão de percepções em análise de dados em sua plataforma.

A Laserfiche oferece uma abordagem de nuvem para gerenciamento de conteúdo empresarial, que inclui:

- Uma plataforma flexível e extensível para uma ampla gama de necessidades de automação de processos;
- Formulários eletrônicos e recursos de automação de processos de negócios, incluindo captura inteligente baseada em meio eletrônico;
- Ferramentas de baixo código e sem código, bem como modelos de solução disponíveis no Laserfiche;
- Integrações com aplicativos corporativos, com suporte de fornecedores de plataforma de integração como serviços digitais;

- Gerenciamento de registros com liderança no setor, trilhas de auditoria e segurança para governança da informação.

A Laserfiche oferece a automação de processos centralizados em conteúdos de que as organizações precisam para impulsionar a eficiência e obter o valor máximo de seus dados. Assim, mesmo oferecendo toda uma estrutura digital, é necessário o profissional capacitado para organizar e desenhar a estrutura organizacional dentro da plataforma, possibilitando a preservação digital, assim como o controle no nível de qualidade necessária, por meio da digitalização dos dados informacionais.

No tocante ao mencionado, foi necessário o pesquisador mergulhar em métodos da Gestão da Informação para estruturar um melhor modelo organizacional dentro do Laserfiche de acordo com a realidade de estrutura tecnológica existente. Assim, foram definidos:

Sicredi Aracaju

Documentos administrativos:

- Atas;
- Termos;
- Conferências;
- Pautas de Reuniões.

Documentos Contábeis (Conpag):

- IRPF;
- Impostos;
- Tributos;
- Contas da cooperativa (energia, luz e outros).

Documentos de Operações de Crédito:

- Número de operação;
- Data de transação;
- Valor da operação.

Documentos cadastrais:

- Número de conta;
- Nome do Associado;
- CPF.

Documentos de gestão de pessoas:

- Contracheque;
- Contrato de admissão empregatícia;
- Relatório de estagiários;
- Controle de horário de chegada e saída

Movimentos de caixa:

- Cheques;
- Boletos;
- Termos de Transferência;
- Número de operador de caixa.

A digitalização era realizada diariamente, em torno de 500 a mil documentos, por meio de scanner apropriada da marca Fujtsu, equipamento com ótima velocidade de conversão de dados físicos para eletrônicos. O equipamento tinha um visor que quantificava os documentos digitalizados, facilitando ainda mais o processo de controle do fluxo documental, sendo possível mensurar um valor médio de documentos digitalizados para manter um fluxo de documentos desejáveis para não acumular. Esse valor varia entre 600 a 800 documentos diários.

Outro parâmetro importante foi estabelecer a qualidade de visualização dos documentos dentro do Laserfiche para não pesar a plataforma com arquivos muito pesados; para isso, foram adotados parâmetros como 50 tons de cinza para todos os documentos, ficando o colorido apenas para documentos que não possuem uma qualidade desejável, visando um melhor detalhamento das informações contidas no documento.

O armazenamento dos dados na plataforma facilitou processos de auditoria, informações via mobile para diretores e chefia da cooperativa, bem como propiciou a otimização de tempo em relação aos processos manuais clássicos da Gestão

Documental. O pesquisador notou a necessidade de interoperabilidade entre as tecnologias existentes na cooperativa. Para isso, foi necessária uma autorização da gerência administrativa para avaliar junto aos profissionais de infraestrutura a questão colocada em evidência. Após alguns ajustes pela equipe de infraestrutura tecnológica, foi possível conversar os sistemas do Laserfiche e do SIAT, sistema utilizado na operação de caixas, com o do Forms, possibilitando a transferência de dados armazenados na plataforma do Laserfiche, bem como de novos documentos criados na operação de caixa e do fluxo informacional da cooperativa. A interoperabilidade dos dados foi realizada com sucesso, e toda informação transferida para o SIAT facilitou a consulta de caixas aos cartões de autógrafo dos associados, economizando tempo de solicitação via Forms e melhorando o fluxo dos serviços.

Portanto, ficou observado que a inclusão dessas tecnologias aos processos de controle dos fluxos informacionais e administrativos durante a pesquisa foi positiva, trazendo resultados satisfatórios em relação à fase de adaptação dos colaboradores, favorecendo a otimização no fluxo documental de forma inovadora e facilitando o processo de gestão da informação em processos de arquivos correntes e intermediários, informações que anteriormente mostravam falhas, possibilitando prejuízos financeiros e administrativos, como apontamentos de auditorias em relação à organização de processos informacionais.

9 PRODUTO

A Sicredi Aracaju tem uma grande infraestrutura tecnológica que possibilita o acesso rápido a informações, porém existem poucos profissionais especializados na área de Ciência da Informação, o que acaba dificultando a gestão da informação e do conhecimento em relação aos fluxos informacionais.

Pensando nisso e na possibilidade de oferecer informação e um acesso estruturado e eficaz, esta pesquisa teve o objetivo de propor um guia para orientar usuários e associados da cooperativa no entendimento do fluxo documental, bem como da arquitetura dentro de *softwares*, para ajudar a curto, médio e longo prazos os colaboradores e associados da cooperativa. Isso posto, estabelece o estímulo à troca de informações, gerando conhecimento, além de se pensar no acesso à informação em prol do trabalho cooperativo de uma diversidade de profissionais da organização.

Para construir o produto, foi necessário o conhecimento dos recursos existentes na organização, tendo em vista o uso de tecnologias existentes e sua adaptação à realidade informacional da cooperativa. Sendo assim, com a finalidade de entender melhor os associados, é necessária uma atualização constante de tecnologias globais que podem facilitar o processo de fluxo documental, como também facilitar a gestão de informações. Numa economia turbulenta, dinâmica e altamente competitiva, a inovação e tecnologias existem como um meio que garante a sobrevivência e a diferenciação das organizações no cenário competidor. Nessa perspectiva, temos as informações e o conhecimento necessários para implementar ações que garantem o sucesso e o crescimento organizacional (Varis; Littunen, 2010).

Dessa maneira, será possível analisar fatores existentes na cooperativa que possam ser evidenciados com o uso de tecnologias como o Forms e o Laserfiche, que, associados aos processos administrativos, resultaram em ótimos resultados para a cooperativa. O uso dessas tecnologias a favor da otimização é visto como porta de entrada para o novo, uma fonte confiável no que concerne à recuperação de informações e ao processamento de dados, sem perda de informações importantes no decorrer da inserção de novas tecnologias, desafio esse que se torna instrumento para profissionais da informação como bibliotecários, arquivistas, analistas de sistemas, entre outros.

O atrativo desse produto é ser acessado através do banco de dados da cooperativa, com o intuito de disseminar informações da pesquisa para usuários que assim desejarem e fomentar o pensamento crítico, favorecendo o aparecimento de novos métodos e formas de gestão informacional na cooperativa. Portanto, espera-se que esse guia possua uma comunicação efetiva com usuários da cooperativa, no intuito de facilitar o entendimento de todo o fluxo informacional, assim como a arquitetura definida dentro do Laserfiche, para recuperação das informações de maneira objetiva. Vale ressaltar que existe uma gama de possibilidades dento da Gestão Informacional e do Conhecimento dentro do acervo físico e eletrônico, sendo passíveis novas soluções no futuro. Assim, se espera do produto de pesquisa que seja um facilitador de informações necessárias ao desenvolvimento da cooperativa.

9.1 Descrição do produto

Com a finalidade de se tornar um dos manuais da cooperativa Sicredi Aracaju, será apresentado um guia com a sistemática utilizada nos processos informacionais da cooperativa como produto desta pesquisa, utilizando ferramentas para Gestão da Informação e do Conhecimento na Unidade Informacional.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos maiores problemas enfrentados pelas cooperativas de crédito Sicredi no estado de Sergipe é a falta de profissionais da Ciência da Informação, como bibliotecários e arquivistas, para gerenciar informações e conhecimentos criados na organização. Analisando a estrutura geral de profissionais da cooperativa, não foi possível verificar um quantitativo adequado para a quantidade informacional gerada na cooperativa, dificultando, assim, processos informacionais que são otimizados com profissionais adequados da área, sendo a maior parte de profissionais de áreas como Economia, Contabilidade, Gestão Financeira e Administração, contando apenas com o pesquisador formado na área da Ciência da Informação. Ele atuou de forma direta na Gestão da Informação e do Conhecimento dentro da cooperativa.

Porém, mesmo com um quantitativo menor de profissionais da área, é necessário que a informação seja tratada de maneira responsável pelo conjunto de colaboradores de profissões variadas. O trabalho em conjunto formaliza a presente pesquisa, sem contar com a informação, que deve ser disseminada para gerar conhecimento entre os colaboradores da Sicredi Aracaju.

Nessa perspectiva, a construção do Guia visa o controle sistemático do fluxo informacional a partir do uso de tecnologias existentes na Gestão da Informação e do Conhecimento como alternativa de otimização e organização do acervo corrente e intermediário da cooperativa Sicredi, sendo essa uma temática inovadora, moderna e que poucas organizações se preocupam em realizar. Portanto, com a inserção da pesquisa, foi possível obter ótimos resultados, construindo assim uma discussão sobre o conhecimento gerado e disseminado para os integrantes participantes no processo informacional. Assim, com a divulgação do Guia, outras cooperativas ou bancos privados poderão embasar suas ideias para construir novos métodos de gestão informacional, fazendo com que novas tecnologias surjam para resolução de problemas informacionais para a população.

É esperado que outras cooperativas, a partir desta pesquisa, valorizem o profissional da Ciência da Informação, como bibliotecários e arquivistas, dentro de suas unidades informacionais, que seja reconhecida a sua devida importância no desenvolvimento organizacional e que seja possível o uso de tecnologias a favor do desenvolvimento de novos conhecimentos na Ciência da Informação. Com o intuito de sanar e atender as necessidades informacionais de seus usuários, espera-se que

este Guia sirva como base de referência para novos integrantes, assim como seja de extrema importância para estudos futuros da Gestão da Informação e do Conhecimento, tendo em vista a usabilidade e os resultados positivos da pesquisa aqui efetuada.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. Conhecimento, inclusão social e desenvolvimento local. **Inclusão Social**, [*S.l.*], v. 1, n. 2, p. 17-22, abr./set. 2006.

ALBAGLI, S. A nova centralidade do imaterial e o desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v. 5, n. 1/2, p. 104-116, jan./dez. 2009a.

ALBAGLI, S. A nova centralidade do imaterial e o desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 104-116, jan./abr. 2009b.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 9-16, set./dez. 2004.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2005. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EARM-6ZGNE6. Acesso em: 19 dez. 2022.

ANTONIALLI, L. M. Influência da Mudança de Gestão de uma Cooperativa Agropecuária. **Rac - Revista de Administração Contemporânea**, [*S.l.*], v. 4, n. 1, jan./abr. 2000.

ARAÚJO, C. A. Á. **O que é Ciência da Informação**. Belo Horizonte: KMA, 2018. Disponível em: https://issuu.com/bibliotecadigital-esramada/docs/o_que___ci_ncia_da_informa__o. Acesso em: 4 set. 2023.

ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS HOLANDESES**. Manual de arranjo e descrição de arquivos**. Tradução de Manuel Adolfo Wanderley. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional. 1960.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARRETO, A. de A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio/ago. 1998. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ci/a/3tHMbGLHmTTbDPD9w48wSMJ/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 15 dez. 2022.

BARTALO, L.; MORENO, N. A. (Orgs.). **Gestão em arquivologia**: abordagens múltiplas. Londrina: EDUEL, 2008.

BASTOS, R. L. **Ciências humanas e complexidades**: projetos, métodos e técnicas de pesquisa: o caos, a nova ciência. 2. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

BELLOTO, H. L. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 320 p.

BELLOTTO, H. L. **Arquivística** - objeto, princípios e rumos. São Paulo: Associação dos Arquivistas de São Paulo, 2002.

BELLOTO, H. L. **Arquivos permanentes**: tratamento documental. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BERTON, M. A. M. A.; MATTOS, F. A. M. Geração e aplicação do conhecimento para a inovação: visões sobre a mudança do paradigma de produção. **ETD - Educação Temática Digital**, [*S.l.],* v. 9, n. 1, p. 49-68, dez. 2007.

BIALOSKORSKI, N. S. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BLANCHARD, K.; WAGHORN, T. **Mission Possible**. [*S.l.*]: Mcgraw-Hill, 1997.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. [*S.l.*]: Porto Editora, 1982.

BRASIL. Lei nº. 5.433, de 08 de maio de 1968. **Regula a microfilmagem de documentos oficiais e dá outras providencias**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5433.htm. Acesso em: 15 jul. 2023.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Presidência da República, Brasília, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm. Acesso em: 26 jan. 2023.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. CONARQ. LEI nº 8.159, de 09 de janeiro de 1991. **Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm. Acesso em: 18 jul. 2023.

BRASIL. Lei n° 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Instituiu o Código Civil**. Brasília, 10 jan.2002; 181º da Independência e 114º da República.

BRASIL. CONARQ. Resolução nº 20, de 16 de julho de 2004. **Dispõe sobre a inserção dos documentos digitais em programas de gestão arquivística de documentos dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos**. Disponível em: http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/egi/egilua.exe/sys/start.htm?infoid=71&sid=46. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL. CONARQ. **Carta de Preservação do Patrimônio Arquivístico Digital Preservar para garantir o acesso**. Disponível em:

http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/Media/publicacoes/cartapreservpatrimarqdigitalconarq2004.pdf. Acesso em: 17 jul. 2023.

BRASIL. Arquivo Nacional. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em: http://www.portalan.arquivonacional.gov.br/Media/Dicion%20Term%20Arquiv.pdf. Acesso em: 22 jul. 2023.

BRASIL. CONARQ. **Resolução nº 25, de 27 de abril de 2007. Dispõe sobre a adoção do Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos – e – ARQ Brasil pelos órgão e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos – SINAR**. Disponível em: http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/egi/egilua.exe/sys/start.htm?infoid=206&sid=46. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL**.** Lei nº 12.527, de 18 novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previstos no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do $ 3º do art. 37 e no $ 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências**. Brasília, 18 nov. de 2011; 190º da Independência e 123º da República.

BRASIL. Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012. **Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12682.htm. Acesso em: 20 jul. 2023.

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.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, [*S.l.*], v. 1, n. 2, 2006.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, jun. 2005.

CARVALHO, E. L. Importância da gestão da informação para o processo decisório nas organizações. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p. 81-97.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617p. (A Era da Informação: economia, sociedade e cultura, v.1).

CHANIAL, P.; LAVILLE, J. L. A economia social e solidária na França. *In*: FRANÇA FILHO *et al.* **Ação pública e economia solidária**: uma perspectiva internacional. Porto Alegre, Ed. UFRGS, 2006.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a

informação para criar significado, construir conhecimentos e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

CONWAY, P. **Preservação no Universo Digital**. 2. ed. Rio de Janeiro: Projeto Conservação Preventiva em Bibliotecas e Arquivos: Arquivo Nacional, 2001.

CORAGGIO, J. L. Da economia dos setores populares à economia do trabalho. *In*: KRAYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. (Orgs.). **Economia dos setores populares**: entre a realidade e a utopia Petrópolis: Rio de Janeiro, Vozes, 2000.

CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 19-36, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1518-2924.2013v18n38p19. Acesso em: 11 out. 2023
CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001.

DEL-MASSO, M. C. S. **Metodologia do Trabalho Científico**: aspectos introdutórios. [*S.l.*]: Editora Oficina Universitária, 2012.

FERREIRA, M. Introdução à **Preservação no Universo Digital** – Conceitos, Estratégias, e Atuais Consensos. Guimarães, Portugal: Escola de Engenharia da Universidade de Minho, 2006.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. Planejamento estratégico na prática. *In*: **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEISHER, R. M. M. C. Le Coadic, Yves François. A Ciência da Informação. Tradução de Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos, 1996. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 1, n. 2, 2004. Disponível em: http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/32939. Acesso em: 29 set. 2023.

FME. **SWOT analysis**: Strategy skills. Free Management eBooks. 2013. Disponível em: http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fmeswot-%20analysis. Acesso em: 23 out. 2021.

FORAY, D.; LUNDVALL, B.-A. The Knowledge-Based Economy: From the Economics of Knowledge to the Learning Economy. *In*: **Employment and Growth in the Knowledge-Based Economy**. Paris: OECD, 1996.

FREIRE, A. **Inovação**: novos produtos, serviços e negócios para Portugal. São Paulo: Verbo, 2000.

FREIRE, G. H. de Araújo; FREIRE, I. M. **Introdução à Ciência da Informação**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015. Disponível em: http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/242. Acesso em: 20 ago. 2023.

FRÖEHLICH, T. J. The foundations of information science in social epistemology. *In*: Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 21., 1989. **Proceeding**… Washington, D.C.: IEE Computer Science Press, 1989. p. 306-315.

GARCIA, R.; FADEL, B. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais*. In:* VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUÉRIN, I. **As mulheres e a economia solidária**. São Paulo: Ed. Loyola, 2005.

HANSON, N. R. Observação e interpretação. *In*: **Filosofia da Ciência**. Tradução de Leônidas Hegenberg e Octany Silveira da Mota. São Paulo: Cultrix, 1972.

HELBERTE J. F.A. ; GIOVANIN, A. ; PEREIRA W. M. ; COELHO, A.R.A. **Análise Econômica**, Porto Alegre, 2019.

HELMS, M. M.; NIXON, J. Explorando a análise SWOT – onde estamos agora? Uma revisão da pesquisa acadêmica da última década. **Jornal de estratégia e gestão**, [*S.l.*], v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010.

HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. **InCID**: Revista de Ciência da Informação e Documentação, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 125-144, jul./dez. 2011.

HOFFMAN, W. A. M. Gestão da Informação e Inteligência Competitiva: uma abordagem estratégica das organizações públicas e privadas. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUEVO, A. (Orgs.). **Inteligência organizacional**. Marília: Oficina Universitária, 2015. p. 71-96. Disponível em: https://ebooks.marilia.unesp.br/index.php/lab_editorial/catalog/book/77. Acesso em: 1º set. 2021.

JARDIM, J. M. O conceito e a prática de gestão de documentos. **Acervo**, v. 2, n. 2, jul./dez. 1987. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo. Acesso em: 10 jul. 2023.

JENKINSON, Hilary. **A Manual of Archive Administration London**: Percy Lund, Humphries, 1965.

JOHNSON, B. Institutional Learning. *In*: LUNDVALL, B. A. (Ed.). **National systems of innovation**: Towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter Publishers, 1992.

KOCH, W. W. Arquivo de Papel tem Dias Contados. **Jornal A Gazeta**, Caderno de

Informática, Espírito Santo, 15 de set. de 1998. Disponível em: http://www.imageware.com.br/artigospopartig02.htm. Acesso em: 15 jul. 2023.

KOMNINOS, N. **Intelligent cities**: Innovation, knowledge systems, and digital spaces. London: Spon Presso, Taylor & Francis, 2002.

KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KURZ, R. A ignorância do conhecimento. **Folha de São Paulo**, Caderno Mais, São Paulo, p.14-15, 13 jan. 2002.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia científica**. 6. ed., 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LASERFICHE. Disponível em: http://www.laserfiche.com/pt-br. Acesso em: 20 fev. 2023.

LAVILLE, J. L. Ação pública e economia: um quadro de análise. *In:* FRANÇA FILHO *et al*. **Ação pública e economia solidária**: uma perspectiva internacional. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006.

LE COADIC, Y-F. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LE COADIC, Y-F. **A ciência da informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004. 124 p., il.

LEITE, M. P. **O trabalho e suas reconfigurações**: conceitos e realidades. In: ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro; LEITE, Márcia de Paula (Orgs). O trabalho reconfigurado: ensaios sobre Brasil e México. São Paulo: Annablume, 2009.

LIMA, R. N. de. **Implementação de planejamento estratégico**: um estudo de caso na empresa Padrão Imóveis LTDA. 2014. 42f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

LUNDVALL, B. A. (Ed.). **National systems of innovation**: Towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter Publishers, 1992.

LUNDVALL, B. A. *et al*. National systems of production, innovation and competence building. **Research Policy**, v. 31, n. 2, p. 213-231, fev. 2002.

LUZ, C. **GED e GED; a diferença entre original papel, cópia e eletrônico**. Disponível em: http://arquivistadoispontozero.wordpress.com/2012/09/14/ged-e-gde-adiferenca-entre-original-papel-copia-e-eletronico. Acesso em: 10 jul. 2023.

MANUAL DE OSLO: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. [*S.l.*]: OECD; FINEP, 1997. 184p.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: Um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano, SP: Difusão, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002. 196p.

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

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, J. *et al.* **O processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 284-290, set./dez. 1999.

MONTE, A. C.; LOPES, L. F. **A Qualidade dos Suportes no Armazenamento de Informações**. Florianópolis: VisualBooks, 2004.

MORIN, E. **O método 3**: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MUNIZ, E. C. L. **Gestão do Conhecimento do Cliente e Destinos Turísticos Inteligentes**: um framework para a gestão inteligente da experiência turística - SMARTUR. 2020. Tese (Doutorado) - Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

MUNIZ, E. C. L.; DANDOLINI, G. A.; BIZ, A. A. A customer knowledge management framework. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 20, n. 3, June, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1142/S0219649221500283. Acesso em: 14 abr. 202

NEGREIROS, L. R. **Sistemas eletrônicos de gerenciamento de documentos arquivísticos**: um questionário para escolha, aplicação e avaliação. Belo Horizonte, 2007.

NELSON, R. **National innovation systems**. Oxford: Oxford UP, 1993.

NEVES, E. Acesso à informação: recurso essencial para a efetivação da cidadania. *In*: XXIV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação Sistemas de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social. **Anais...** Maceió, Alagoas, 07 a 10 de Agosto de 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAES, M. L. **Arquivo**: teoria e prática. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1992.

PAES, M. L. **Arquivo**: teoria e prática. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PAES, M. L. **Arquivo**: teoria e prática. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 225 p.

PAES, M. L. **Arquivo**: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PAES, M.L. **Arquivo**: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PINTO, J. R. **Economia solidária**: de volta à arte da associação. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2006.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Chicago/London: University of Chicago Press, 1966.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Gijón: Tréa, 2007.

PORCARO, R. M. Indicadores da sociedade atual: informação, conhecimento, inovação e aprendizado intensivos. A perspectiva da OECD. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, ago. 2005.

PRAIA, J. F.; CACHAPUZ, A. F. C.; GIL-PÉREZ, D. Problema, teoria e observação em ciência: para uma reorientação epistemológica da educação em ciência. **Ciência e Educação**, v. 8, n. 1, p. 127-145, 2002.

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

REISDORFER, V. K. **Introdução ao cooperativismo.** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. **A teoria dos arquivos e a gestão de documentos**. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v. 11 n.1, p. 112-117, jan./abr. 2006.Disponívelem:https://www.scielo.br/j/pci/a/kNWMg5vmqhBjKTzPYqSw8BQ/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 12 ago. 2023.

RONDINELLI, R. C. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos**: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

QUÉAU, P. A revolução da informação: em busca do bem comum. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 198-205, maio/ago. 1998.

QUEIROZ, D. G. de C.; MOURA, A. M. M. de. Ciência da Informação: história, conceitos e características. **Em Questão**, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, v. 21, n. 3, p. 26, dez. 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245213.26-42. Acesso em: 11 out. 2023.

SALES, J. E. **Cooperativismo**: origens e evolução. 1. 2010. Disponível em: https://www.bibliotecaagptea.org.br/administracao/cooperativismo/artigos/COOPERATIVISMO%20ORIGENS%20E%20EVOLUCAO.pdf. Acesso em: 24 jul. 2023.

SANTOS, J. C. dos; SANTOS NETO, J. A. dos. Mediação da informação no contexto da memória organizacional. *In*: SANTOS NETO, J. A. dos; ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de; BORTOLIN, S. **Perspectivas em Mediação no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: ABECIN Editora, 2020. p. 224-247. Disponível em: https://portal.abecin.org.br/editora/issue/view/32. Acesso em: 8 set. 2023.

SANTOS, V. B. **Gestão de Documentos Eletrônicos**: uma visão arquivística. 2. ed. revista e ampliada. Brasília: ABARQ, 2005.

SANTOS, V. B.; INNARELLI, H. C.; DE SOUSA, R. T. B. (Orgs.). **Arquivística**: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento. 2. ed. Distrito Federal: SENAC, 2008.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, 1996.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, A. C. D.; GUINDANE, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, [*S.l.*], ano 1, n. 1, jul. 2009.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SCHELLENBERG, Theodore Roosevelt. **Arquivos modernos:** princípios e técnicas. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1973.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos**: princípios e técnicas. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramaZero**, v. 0, n. 0, 1999. Disponível em: http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/7327. Acesso em: 15 set. 2023.

SILVA, E. da. **A gestão da informação e do conhecimento como subsídios para a geração de inovação**. 2013. 232 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília, 2013.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, E.; VALENTIM, M. L. P. Proceso Seci de conversão do conhecimento como fator de análise de indicadores de inovação. **Brazilian Journal of Information Science**, [*S.l.*], v. 7, n. 1, p. 291-298, 2013.

SILVA, S. L. da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: https://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/420. Acesso em: 18 dez. 2022.

SINGER, P. Economia dos setores populares: propostas e desafios*.In:* KRAYCHETE, G.; LARA, F.; COSTA, B. (orgs.).**Economia dos setores populares**: entre a realidade e a utopia. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações**: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SOUSA, R. T. B. **Os princípios arquivísticos e o conceito de classificação**. In: RODRIGUES, Georgete M.; LOPES, Iza L. (Org.). Organização e Representação do Conhecimento. Brasília: Thesaurus, 2003. p.240-271.

STEINER, R. **A Filosofia da Liberdade**: Fundamentos para uma Filosofia Moderna – Resultados com Base na Observação Pensante, segundo o Método das Ciências Naturais, GA 4. São Paulo: Ed. Antroposófica, 2000.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementaridade. *In*: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e**

conhecimento em corporações. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 8, n. 2, 2015. Disponível em: http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/151647. Acesso em: 2 nov. 2023.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

THIOLLENT, M. (Org.). **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: EdUFSCar, 2006.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. **Journal of Management Information Systems**, [*S.l.*], v. 16, n. 3, p. 103-117, 1999.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **Infohome**, Londrina, 2004. Disponível em: -] INFOhome - COLUNAS - ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO - GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESPECIFICIDADES E CONVERGÊNCIAS [- (ofaj.com.br). Acesso em: 12 dez. 2022.

VALENTIM, M. L. P. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In:* VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008b. p. 11-26.

VALENTIM, M. L. P. **Tipos de pesquisa**. 2008c. 31 slides em power point.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. *In:* VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010a. p. 13-22

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo, Cultura Acadêmica: 2010b. (*E-book*). Disponível em: Página não encontrada – Cultura Acadêmica (culturaacademica.com.br). Acesso em: 13 dez. 2022.

VALENTIM, M. L. P.; TENÓRIO, L. C. V. Conceitos e definições sobre gestão do

conhecimento. *In*: CARVALHO, A. V.; BARBOSA NETO, P. A. (Orgs.). **Desafios e perspectivas em gestão da informação e do conhecimento**. Natal: EDUFRN, 2020. p. 70-111. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/29754. Acesso em: 8 set. 2023.

VALENTIM. M. L. P.; LENZI, L. A. F.; CERVANTES, B. M. N.; CARVALHO, E. L. de; GARCIA, H. D.; CATARINO, M. E.; TOMAÉL, M. I. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramaZero**, v. 4, n. 3, 2003. Disponível em: http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/5453. Acesso em: 22 maio 2023.

VALENTINI, R. **Arquivologia para concursos**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

VALETTE, J. **O papel dos arquivos na administração e política de planificação nos países em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1973.

VARIS, M.; LITTUNEN, H. *Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. European Journal of Innovation Management*, v. 3, n. 2, p. 128-154, 2010.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. Afinal, o que é planejamento estratégico? **Revista de Administração de Empresas**, [*S.l.*], v. 18, p. 7-14, 1978.

VICENTINO, C. **História Geral e do Brasil**: Volume Único. São Paulo: Scipione, 2001. (Série Parâmetros).

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, maio/ago. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – GUIA DE GESTÃO DE FLUXOS INFORMACIONAIS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

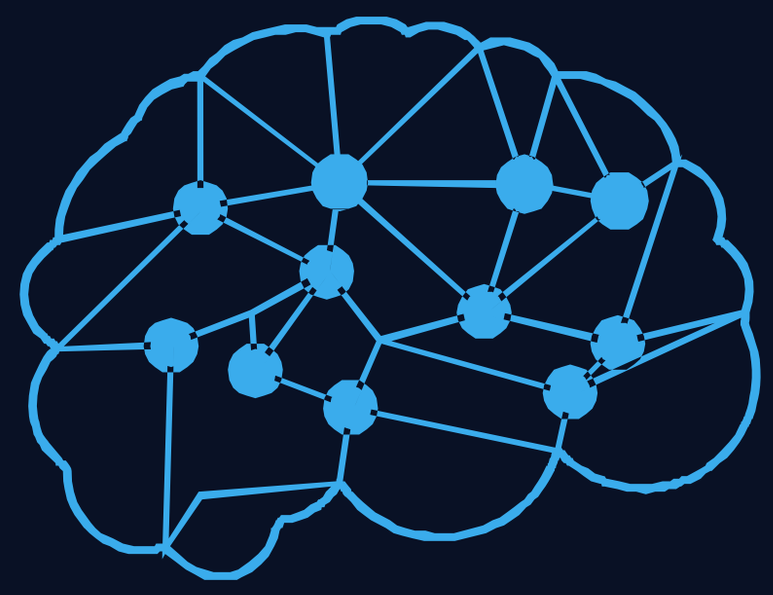
MANUAL DE GESTÃODE FLUXOS INFORMACIONAIS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

KAYO THALYS
MEDEIROS DOS SANTOS

São Cristovão
2023

MANUAL DE GESTÃO DE FLUXOS INFORMACIONAIS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

KAYO THALYS MEDEIROS DOS SANTOS



DISCENTE:
KAYO THALYS MEDEIROS DOS SANTOS ORIENTADORA: PROFA

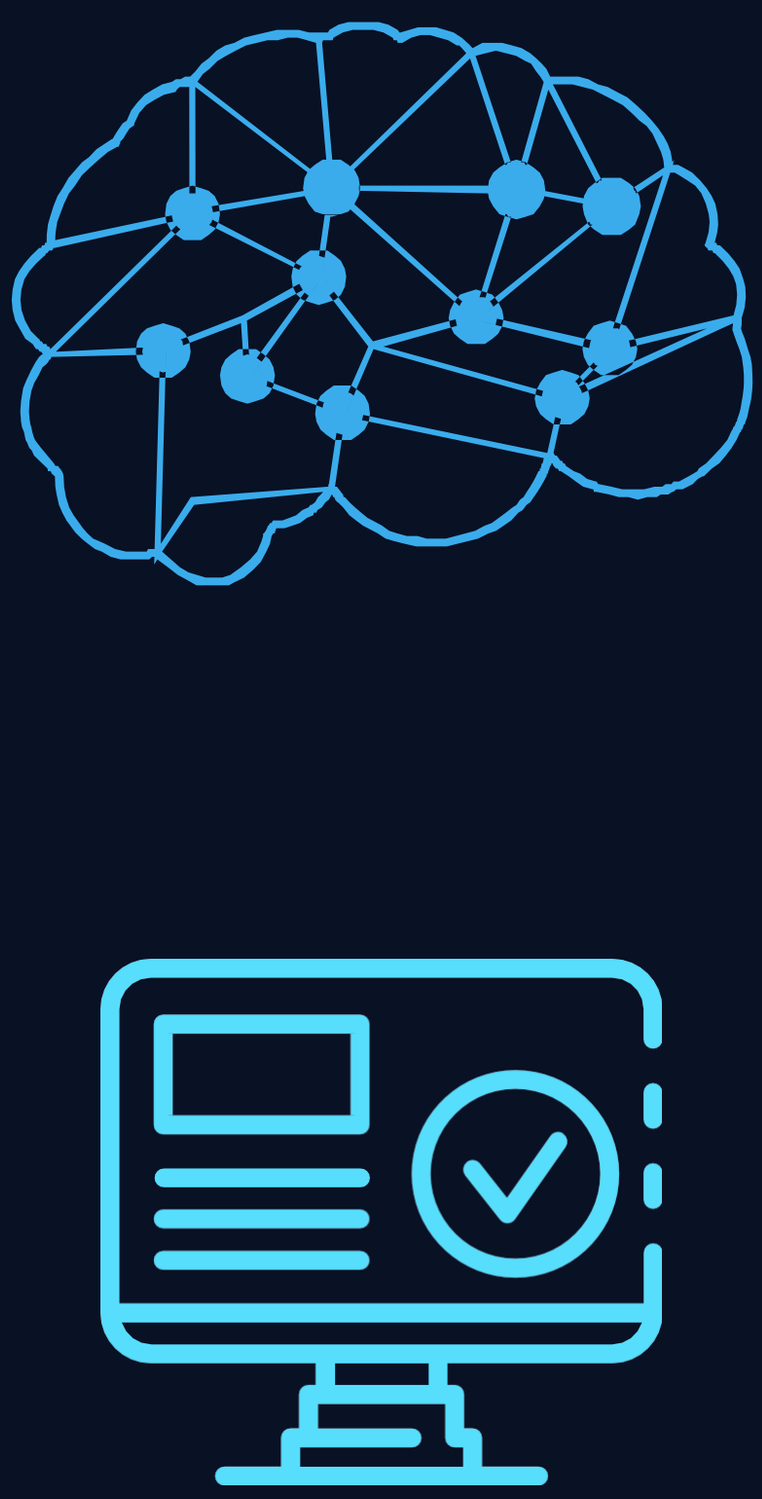
DRA. TELMA DE CARVALHO

PROJETO ORIUNDO DA DISSERTAÇÃO: "GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM COOPERATIVA DECRÉDITO: PRODUÇÃO DE UM GUIA PARA GESTÃO DOS FLUXOS INFORMACIONAIS."

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DAINFORMAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DA INFORMAÇÃOE DO CONHECIMENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

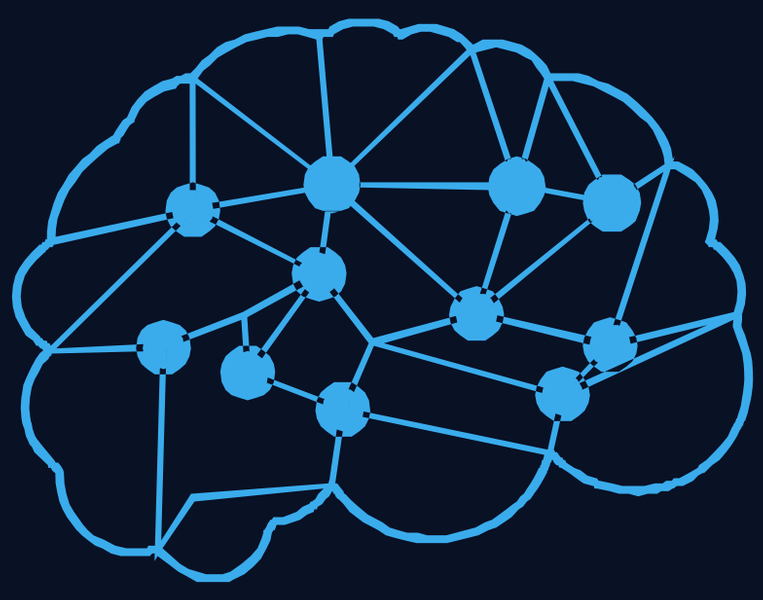
ELABORAÇÃO: KAYO MEDEIROS

ORIENTAÇÃO: DRA. TELMA DECARVALHO



CONTATOS:

KAYOTHALYS@ACADEMICO.UFS.BR



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 9

Gestão da informação e conhecimento baseada em cooperativas de crédito 11

DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO 20

SICREDI ARACAJU 22

MISSÃO, VISÃO, VALOR 23

FUNÇÕES DO PROCESSO DE GESTÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO EM COOPERATIVAS 25

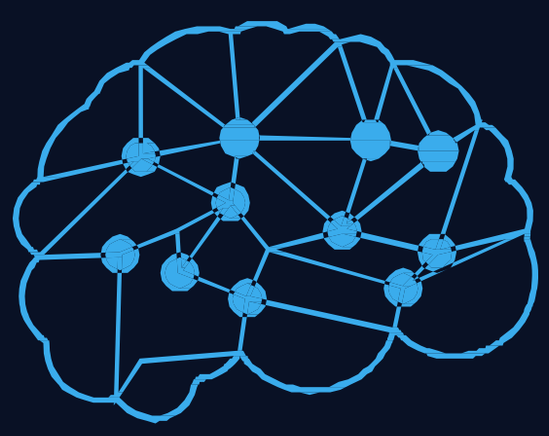
PROPOSTA DE CONTROLE DO FLUXO INFORMACIONAL NA COOPERATIVA SICREDI 29

PASSO A PASSO PROJETO DE CONTROLE DO FLUXO INFORMACIONAL 32

FORMS E SUA ARQUITETURA ESTRUTURAL DE INFORMAÇÕES 34

ARQUITETURA INFORMACIONAL DO LASERFICHE 37

REFERÊNCIAS



APRESENTAÇÃO

A Sicredi Aracaju, da cidade de Aracaju, Sergipe, tem como objetivo fomentar o desenvolvimento local e regional e desenvolver projetos de expansão social e financeira; é uma instituição cooperativa e financeira com mais de 4 milhões de associados em todo o Brasil, com atuação em 23 estados e no Distrito Federal. Atua com a livre admissão e com o setor do cooperativismo de crédito, disponibilizando todos os serviços de uma instituição financeira particular, tais como depósito à vista, depósito a prazo, empréstimos e recebimentos de fichas de compensação, entre outros.

Localiza-se na capital sergipana e em alguns interiores do estado de Sergipe, como: Aquidabã; Arauá; Areia Branca; Barra dos Coqueiros; Capela; Carira; Carmópolis; Cristinápolis; Estância; Frei Paulo; Indiaroba; Itabaiana; Itabaianinha; Itaporanga d'Ajuda; Japaratuba; Lagarto; Laranjeiras; Macambira; Maruim; Muribeca; Neópolis; Nossa Senhora das Dores; Nossa Senhora da Glória; Nossa Senhora do Socorro; Pacatuba; Pedrinhas; Pirambu; Poço Verde; Porto da Folha; Propriá; Riachão do Dantas; Riachuelo; Ribeirópolis; Rosário do Catete; Salgado; Santa Luzia do Itanhy; Santo Amaro das Brotas; São Cristóvão; Simão Dias; Tobias Barreto e Umbaúba. Em Aracaju, a sede encontra-se situada na Rua José Carvalho, 280 - Galeria Aracaju Boulevard, Jardins.

Projetada para criar uma interação maior entre os associados, a unidade oferece uma estrutura confortável e com disponibilidade de acesso a tecnologias como múltipla rede de canais de conveniência (aplicativo mobile e internet banking, redes de autoatendimento e a conta digital Woop Sicredi), como também acesso a informações necessárias para garantir a qualidade dos serviços prestados da melhor forma, pensando em toda essa estrutura e na quantidade de informações produzidas diariamente e na necessidade de um controle dos fluxos informacionais da cooperativa, como o uso do conhecimento sobre a gestão da informação, para alinhar processos que podem causar ruídos administrativos em seu organograma funcional, como a necessidade de aplicação de novos métodos de controle dos fluxos informacionais da cooperativa, facilitando o acesso a informações de forma precisa para os colaboradores e associados.

Pensando em oferecer uma melhoria no acesso e na gestão das informações da cooperativa, este guia tem o intuito de fomentar aos colaboradores informações sobre o fluxo informacional da organização e sobre a metodologia encontrada na literatura da Ciência da Informação no que diz respeito à atuação do profissional de Gestão da Informação e do Conhecimento em cooperativas de crédito. Assim, a organização poderá economizar tempo em tomadas de decisão importantes para sua existência administrativa, além de considerar o uso da tecnologia uma ferramenta poderosa a favor da otimização dos processos.

APRESENTAÇÃO

O objetivo deste guia é ser um meio de disseminação de informações no âmbito da Gestão da Informação e do Conhecimento e do gerenciamento de fluxos de informação em cooperativas de crédito.

Trata-se de um produto desenvolvido a partir da relação da Ciência da Informação e da Gestão de Fluxos informacionais oriundo do Mestrado Profissional em Gestão da Informação da Universidade Federal de Sergipe (PPGCI/UFS).

Decorrente de estudos analisados e do planejamento e da seleção de tecnologias mais apropriadas para obtenção da pesquisa, deparei-me com o assunto após consulta a autores da informação que disseminam o assunto no tocante ao gerenciamento dos fluxos informacionais e a digitalizações de Infomações para geração de informação e conhecimentos como combustíveis de conhecimento organizacional.

O assunto interessou-me, pois a temática é uma área de importante domínio para profissionais bibliotecários, arquivistas, gestores de TI, entre outros que se interessem por Gestão da Informação e do Conhecimento. Foram utilizadas para pesquisa tecnologias de maneira adaptável, atendendo as necessidades informacionais da cooperativa de crédito e de seus usuários, possibilitando, por meio do produto desenvolvido, a disseminação de informações e conhecimentos.

Por fim, agradeço, de maneira singela, aos colaboradores do GED e da Controladoria da Sicredi Aracaju, que auxiliaram no andamento e na aplicação da pesquisa, sendo participativos e proativos.

E à minha orientadora, Telma de Carvalho, que abraçou a pesquisa, bem como as devidas colaborações dos membros da banca por seus apontamentos de melhoria para pesquisa, em especial a Dra. Barbara Coelho, a qual foi minha orientadora do TCC e por quem tenho enorme admiração.

APRESENTAÇÃO

Este guia é um produto que, além de ajudar os colaboradores da cooperativa, vai possibilitar a economia informacional e o acesso para os associados. Ele é resultado da pesquisa de dissertação de Mestrado Profissional em Gestão da Informação da Universidade Federal de Sergipe (UFS) para obtenção do titulo de Mestre por parte do autor do trabalho.

O guia foi organizado a partir do andamento da pesquisa e da aplicação das ferramentas de t.i a favor do controle e otimização dos fluxos documentais na cooperativa Sicredi. Sua estrutura foi baseada em etapas de acordo com o passo a passo exemplificado mais a frente em partes separas por processos e tipos de software utilizado.

Este guia é resultante da adptação de uma palnilha eletrônica Forms e Laserfiche, sendo eles um fator diferencial e inovador para atender as necessidades informacionais de qualquer organização que assim deseje aplicar o conhecimento.

Para tanto, a primeira etapa metodológica constituiu-se de pesquisa bibliográfica acerca das temáticas que sustentam a discussão teórica da pesquisa, o que tem permitido entender melhor o objeto e os fenômenos investigados e construir um corpus teórico sobre a Gestão da Informação e do conhecimento. O trabalho resultante da fase de exploração da literatura pode ser visto nas seções anteriores desta dissertação, fornecendo subsídios para a construção dos instrumentos de coleta de dados. A elaboração e adaptação dos instrumentos e ferramentas para a coleta de dados caracteriza o início da segunda fase da pesquisa, que compreende ainda a aplicação dos instrumentos, a análise de dados e a apresentação de resultados. Como terceira fase foi feita um análise documental sobre os resultados da pesquisa e a construção do guia e o armazanamento no banco de dados da organização, para facilitar a disseminação do conhecimento e servir de referância para futuras pesquisa no campo da Ciência da Informação.

A devida Pesquisa mostrou exelentes resultados afetando de forma positiva os processos documentos da cooperativa de crédito Sicredi, assim como otimizou na tomada de decisões de gestores e auxiliou os auditores em processos de análise documental.

O estudo requer uma abordagem exploratória na tentativa de conectar construtos práticos que não foram suficientemente explorados pela cooperativa, assim como um todo estudo da literatura anteriormente a sua aplicação. A investigação qualitativa procura, portanto, captar as perspectivas das pessoas envolvidas, refletindo significado dos dados reais, baseando-se nas experiências de observação da pesquisa estudados e abordando dentro de condições contextuais (sociais, institucionais, ambientais), na organização.

Portanto, o estudo é realizado em formato qualitativo exploratorio e documental para constituir uma abordagem mais adequada o estudo da atuação das cooperativas de crédito explora a relação entre elementos de gestão da informação e do conehcimento, voltados à otimização e controle dos fluxos informacionais, com o objetivo de atender as necessidades informacionais da Cooperativa Sicredi e relaciona o conhecimento inovadores aplicados no campo da Ciência da Informação.

"Os dados são raízes que juntas formam um tronco de informações que geram frutos como conhecimento." (Kayo Medeiros)

Gestão da informação e conhecimento baseada em cooperativas de crédito

No presente guia, será abordada a base conceitual que fundamenta pontos essenciais da pesquisa qualificados como intervenientes a partir das informações extraídas de áreas como Biblioteconomia, Arquivologia, Administração e outras subsequentes à Ciência da Informação, permitindo uma melhor definição no planejamento dos fluxos informacionais em cooperativas de crédito. Além disso, será evidenciado o entendimento da gestão da informação e do conhecimento em ambiente cooperativo. Enseja-se que o embasamento teórico permita o entendimento da pesquisa e a afirmação dos processos, que serão explanados em sequência ao tópico referente à estrutura conceitual.

A introdução tem como objetivo a construção de conceitos que embasem a pesquisa no seu objetivo final: apresentar de maneira teórica e avaliar o respectivo tema e o processo de gestão de informação e do conhecimento em cooperativas de crédito, identificando pontos que foram avaliados na pesquisa, como o planejamento dos fluxos informacionais e a digitalização de documentos físicos, gerando subsídios referentes aos resultados da pesquisa.

- **Dados, Informação e Conhecimento**

Conceitua-se dado como uma representação de um código ou sinal, expressa em unidade padronizada, podendo ser observada e medida em um processo automático; já informação é um conjunto de dados relevantes, contextualizados e interligados que juntos formam a informação. Com essas afirmações, é possível serem encontradas características importantes na construção conceitual: o relacionamento entre dado e informação permite análises organizacionais, facilitando um maior entendimento estrutural administrativo, bem como facilita o planejamento da informação de maneira sistêmica. Esse embasamento podemos correlacionar aos trabalhos de Castro e Mills (2004) e Setzer (1999), que mostram o alinhamento de seus pensamentos definidos aqui inicialmente, fortalecendo assim os conceitos de dado e informação.

O conhecimento possui uma abordagem multidisciplinar com diversas pesquisas em diversas áreas do saber humano. Meadow (1992), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport (1998), entre outros, podem ser grandes referenciais para esta pesquisa. Davenport e Nonaka e Takeuchi observam e definem o conhecimento como conjunto obtido pela informação e o reconhecimento do ambiente e de sistemas no qual foi agrupada e composta a informação, bem como a maneira como esse sistema atua nas organizações, além da noção de processos e funções sistematizados que se somem na construção dos conceitos instigantes da pesquisa. Entre alguns trabalhos a serem discutidos com maior detalhamento, podemos destacar Nonaka e Ichijo (2000) e Biosot e Canais (2003), entre outros que exploram a composição de suas literaturas quanto ao processo da gestão como uma abordagem e objeto da pesquisa.

Podemos notar a discussão sobre o conceito de conhecimento, perceptível em estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Wersig (1992), entre vários outros que explanam, no corpo de sua composição literária, a sua aplicação organizacional e a resolução decisória para melhorias no desenvolvimento organizacional. Tal fato se reflete na motivação da presente pesquisa em observar e avaliar os processos informacionais de uma cooperativa de crédito, tornando-se o acervo da organização sistematizada e organizada, contribuindo no acesso a informações e na definição de processos, observando os fluxos informacionais e a produção de conhecimento como algo aplicado e objetivado pela organização. Assim, ao trabalhar com esses elementos, podemos observar que, através dos dados, a informação é gerada, e a partir deles surge o conhecimento sobre uma realidade ou necessidade informacional, fato encontrado nos estudos de Drucker (1998), Akbar (1998) e Choo (1998), estudos esses que revelam a intenção de colaborar com as relações de acervos e dados na construção da informação e do conhecimento no ambiente organizacional. Ressaltam-se, pelo autor Jamil (2001), a percepção do contexto informacional e o entendimento do seu funcionamento e dos sistemas informacionais que compõem os dados de uma pesquisa, fato elementar que será mais detalhado adiante por ter repercussões na forma de conversões de informações em conhecimento dentro de ambientes cooperativistas.

Cabe notar que dado, informação e conhecimento são elementos distintos, mas complementares pelas ações integradoras do processo de gestão decorrentes das necessidades informacionais da cooperativa em transcurso. Com essas necessidades surge a necessidade de imprimir na organização mudanças significativas e que apresentem resultados na tomada de decisões e na economia do tempo do usuário ou associado. A pesquisa tem como um elemento indispensável analisar através da observação dos dados os resultados de implementação dos processos e fluxos informacionais, os quais são considerados indispensáveis para sobrevivência, competitividade e desempenho organizacional, ações que podem ser vistas nos trabalhos de Davenport (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), entre outros. Diante dos fatos, os processos de gestão da informação e do conhecimento e a gestão dos fluxos informacionais através do planejamento e uso de tecnologias mais adaptáveis à realidade da cooperativa foram escolhidos como alvo da presente pesquisa, avaliando em caráter exploratório como eles se encontram em cooperativas de crédito.

- **Processo de Gestão da Informação e do Conhecimento**

O presente guia enfatiza a gestão da informação e do conhecimento e os processos informacionais como estruturas para obtenção do registro, do armazenamento e da disseminação, valorizando o controle dos fluxos e atendendo as necessidades de associados na tomada de decisões, além de avaliar a usabilidade e adequação de tecnologias existentes em prol da organização informacional cooperativista. Tais processos serão avaliados a partir da revisão de literatura e de análises dos registros resultantes da pesquisa. Essa abrangência sobre os processos organizacionais pode ser encontrada em vários autores como Terra (2001), Davenport e Prusak (1998), Drucker (1996), autores que são referência de citação na área de estudo. Segundo Gonçalves (2000, p. 9):

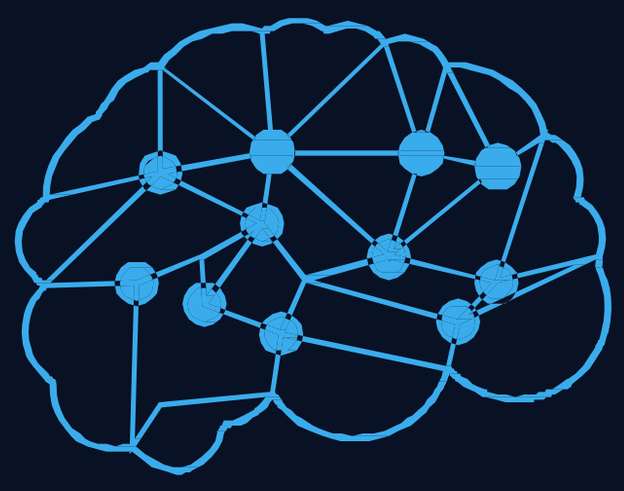
> As empresas estão procurando se estruturar em processos para terem maior eficiência na obtenção de produtos e serviços, melhor adaptação à mudanças, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado [...] A importância dos processos essenciais na gestão das empresas vai da identificação e definição desses processos, passa pelo seu aperfeiçoamento pela priorização deles na gestão da empresa como um todo e chega até a redefinição da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa em função dos seus processos básicos.

O autor percorre conceitos de outros autores como Davenport e Quinn e Dennis sobre a relação organizacional e os fatores até aqui explanados como atividades relacionadas às tecnologias de informação e aos sistemas mais apropriados que facilitam as funções da gestão da informação.

A gestão da informação, de acordo com Alle (1997, p. 9), discorre sobre a gestão da informação e do conhecimento de forma “codificada” e avalia seus tipos e formatos de maneira a possibilitar o registro de um acervo para ser utilizado em outros processos informacionais. Nonaka e Takeuchi (1997) definem a criação, codificação e aplicação do conhecimento para inovar produtos e serviços, atentando-se às questões culturais da organização e da composição dos processos, servindo assim como referência para a devida pesquisa.

Choo (1998) apresenta os fenômenos informacionais por meio de um modelo de compreensão com o intuito de explanar os processos decisórios e as ações empresariais. Avalia que as organizações estão em uma constante busca pelo entendimento de tudo o que está acontecendo ao seu redor, gerando um apoio nas decisões, estabelecendo uma base no entendimento e envolvimento relacionado a questões de armazenamento, recuperação, disseminação e aplicação em funções organizacionais.

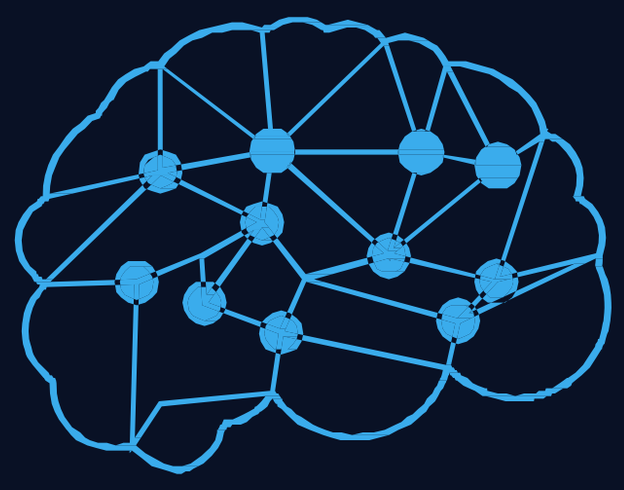
Dessa forma, afirma-se o objetivo do guia em verificar o processo de gestão de informação e conhecimento na cooperativa de crédito, decorrente das atividades ali realizadas, e apresentar um modelo de gestão do fluxo informacional com base na literatura, uma avaliação documental a partir dos registros produzidos e o desenvolvimento de uma estrutura que pondere os resultados desejados da organização. O detalhamento do modelo se inicia por meio da avaliação de seus componentes ou dos sujeitos que compõem o processo do fluxo informacional até o seu usuário ou associado final.



Pode ser verificada em Choo (1998) e em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a importância da gestão informacional e como ela pode se tornar um fator de melhoria na tomada de decisão e no apoio junto ao cenário estratégico e competitivo. Temas como inteligência competitiva, planejamento estratégico e outras áreas do conhecimento e planejamento estratégico são exploradas por autores como: Kaplan e Norton (1997), Kotler (1999) e Kroll, Parnell e Wright (2000). Os mesmos autores demonstram a necessidade informacional e como os acervos serão explorados dentro dos processos organizacionais de forma estratégica, percebendo o quanto o assunto é abrangente e crítico para o sucesso das empresas, motivando, assim, a presente pesquisa.

A questão do fluxo da informação e da gestão da informação e do conhecimento em nível estratégico emerge, portanto, como vetor de estudo para a pesquisa ao se considerar, entre as áreas da gestão e aplicar o uso de informação e conhecimento para processos de tomada de decisões, a elaboração estratégica, conforme pode ser observado em Porter (1986), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998) e Sveiby (1998). Assim, verificam-se ações como as que são propostas para o processo de gestão da informação, com o intuito de minimizar erros nos processos de decisão dos gestores envolvidos na organização, tornando-se um apoio para eles e incluídos como função a ser estudada.

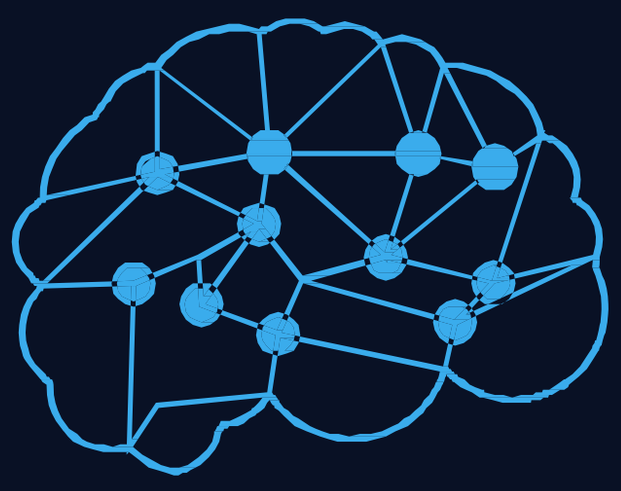
A informação e o conhecimento no nível estratégico das organizações, entretanto, sugerem uma análise de como surge o registro a partir do ambiente organizacional. Dadas as mudanças de mercado, notamos uma formação de redes empresariais e uma grande interação na troca de informações e conhecimentos, estimulando assim as relações e a maneira de agir diante de um mercado competitivo.



Tal fato encontra fundamento nos trabalhos de Tapscott, Ticoll e Lowy (2001) e Tallman *et al.* (2004), entre outros. A produção e obtenção de informação e conhecimento representada em como uma organização percebe e obtém seus acervos no ambiente informacional por meio das comunicações internas e externas, sendo possível verificar as oportunidades de gerar conhecimento e disseminar informações, contribuindo para o desenvolvimento da Ciência da Informação.

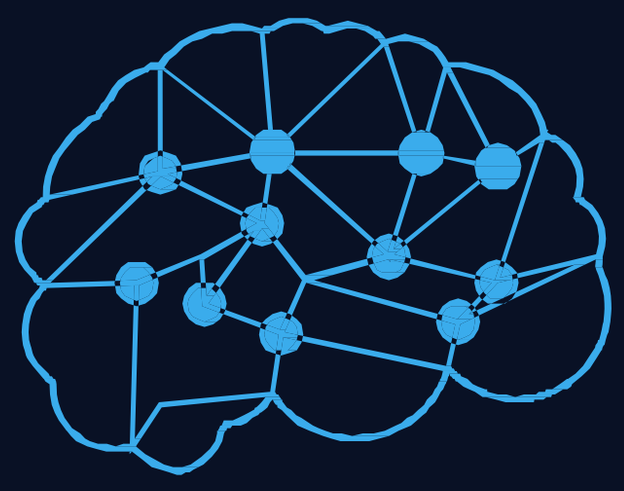
Choo (1998, p. 3) afirma que “as organizações usam informação para encontrar mudanças e desenvolvimentos no seu ambiente externo”, fortalecendo as relações entre informação e conhecimento, o que contribui para melhoria dos processos de gestão. Davenport e Prusak (1998, p. 52) dizem que “À medida que interagem com seus ambientes, as organizações absorvem informação para, então, transformá-las em conhecimento e agir com base neste conhecimento e na sua combinação com suas experiências, valores e regras internas”.

O subprocesso e a relação com os acervos a serem tratados na cooperativa e o processo de relação do registro e da adaptação de tecnologias no processo de organização dos conteúdos, sendo este último proposto para análise como componente individualizado. Nesse tratamento será observada, principalmente, a forma de registrar o dado, a informação e o conhecimento em ambiente organizacional cooperativo, e os demais subprocessos, sob a ótica de uma inclusão geral do processo. O subprocesso de registro é, portanto, alvo de análise, integrando o processo de gestão, uma vez que se avalia seu relacionamento com outras funções, como é pretendido na afirmação inicial da gestão de informação e do conhecimento.



Com relação às tecnologias da informação, temos uma grande disponibilidade de recursos disponíveis no mercado, ao mesmo tempo que a escolha incorreta de uma tecnologia pode colocar todo processo a perder, ou seja, sem um planejamento adequado e implantado pela percepção de um processo de gestão de informação e conhecimento que atenda as reais necessidades informacionais não se conduz a resultados desejados, conforme Lloyd-Williams (1997), Santos (1989), Jamil (2001a), Tuomi (2000), Phoha (2001), Kearns e Lederer (2003) e Marques e Lazzarini Neto (2002). Em análise do seu devido estudo, verifica-se que a parte tecnológica terá, entre suas funções típicas, a de integração do esforço na produção de informação e conhecimento, permitindo o compartilhamento e a disseminação da informação, como se encontra em Marion e Simon (1996), Bock e Marca (1995) e Jamil (2001). Esses recursos também terão o objetivo de registrar rotinas e processos em forma de bases de dados, sistemas de armazenamento adaptados para necessidade de informação (como Forms) e de documentação eletrônica (GED) para implementações organizacionais. Entretanto, vê-se em Nonaka e Takeuchi (1997), Smithson (1994), Lloyd-Williams (1997) e Davenport e Prusak (1998), Netches *et al.* (1991), entre outros autores que embasam essas ações, que elas não são triviais, apenas consequentes da facilidade das ferramentas tecnológicas. Dessa forma, a análise de como essas ferramentas são incluídas no processo no âmbito organizacional cooperativo inclui seus impactos nas funções de obtenção, registro e compartilhamento de informação e conhecimento.

Ao analisar o trabalho de Oliveira Jr. *et al.* (2001), no qual são analisadas o fluxo de informações e conhecimento no aprendizado e na disseminação de práticas organizacionais utilizadas nos processos das empresas, nota-se que tal pesquisa incita não só a pesquisa do subprocesso e sua aplicação em acervos em nível estratégico, mas também o entendimento das demais funções do processo, como a escolha e inclusão de ferramentas tecnológicas e a construção de estruturas organizacionais e de absorção, como já apresentado na introdução deste tópico.

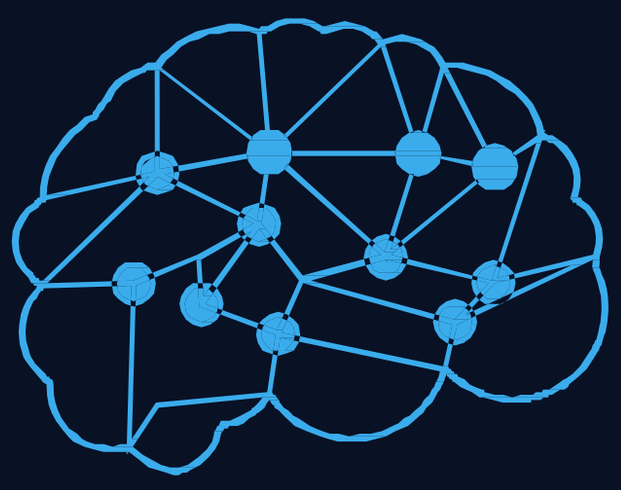


Gestão da informação e conhecimento baseada em cooperativas de crédito

Os estudos nas organizações sobre o processo de gestão de informação e do conhecimento constituem-se um desafio para pesquisadores da informação em consequência da necessidade informacional delas, como encontrado em alguns trabalhos como Choo (1998) e Bouthillier e Shearer (2002), abordando a caracterização do valor informacional agregado em redes produtivas de conhecimento, como a gestão da inovação tecnológica, entre outros, que traga soluções e propostas de modelos informacionais e definições de sistemáticas do conhecimento. Além desse fato, há a constatação das características dos processos como alvo de pesquisa em casos particulares, como determinados tipos de cooperativa ou setores organizacionais empreendidos nas situações estudadas.

A interdisciplinaridade na pesquisa é necessária para a condução de estudos com tal abrangência. Além disso, observam-se áreas da tecnologia da informação como base teórica ainda instável, necessitando de uma contribuição de maior constância no meio acadêmico. Temos assim o campo da Ciência da Informação como principal elemento para a realização desta pesquisa em função das necessidades informacionais existentes em cooperativas e a expressão dos fluxos informacionais e sua aplicação a modelos de trabalhos anteriores, de metodologia exploratória e estudo de caso, que alcançaram seus objetivos de formas similares ao desejado na pesquisa, com análise de processos organizacionais como a informação e o conhecimento. A Ciência da Informação é um campo científico meramente novo que apresenta variadas perspectivas de estudo e flexibilidade com outros campos científicos, conversando de maneira expansiva na construção do conhecimento, favorecendo a realização de trabalhos interdisciplinares – Wersig (1992), Vakkari (1994), Cardoso (1996) e Cristóvão (1997) – e tornando possível os objetivos aqui pretendidos.

A citação referente a Cardoso (1996, p. 74), “armazenagem, processamento e circulação de dados”, reporta à possível colaboração de outros campos, como o da Tecnologia da Informação, para aprimorar as avaliações dos fenômenos analisados. Contribuições efetivas que enriquecem esse pensamento, tornando-o fundamento para este trabalho, são apresentadas em Borko (1968), Saracevic (1991) e Cristóvão (1997).

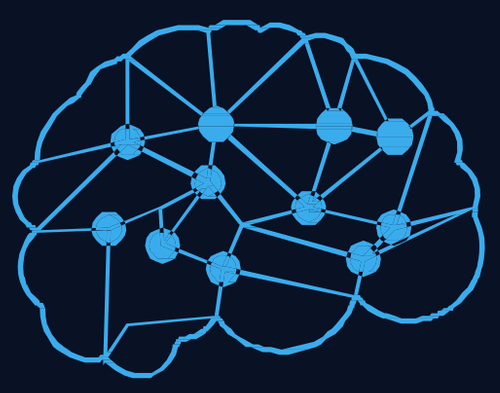


A Ciência da Informação como possibilidade na recepção de contribuições por profissionais diversos de outros campos científicos, afirmadas pelas considerações de Saracevic (1996), que define que estudos sobre informações "não podem ser abordados por uma única área de atividade científica", permite que a interdisciplinaridade resulte na construção da plataforma que se pretende para a pesquisa em curso. Freire e Araújo (2001, p. 3) expressam:

> Wersig deixa claro que seu ponto de vista é o da ciência da informação, mas reconhece que, ao tomar como perspectiva o novo papel do conhecimento na sociedade contemporânea, pode parecer que tenha adotado a perspectiva da "filosofia da ciência" - quem sabe uma "filosofia do conhecimento", que estaria muito próxima das novas ciências pós-modernas. Ele considera que, sendo bastante direcionado pela necessidade de lidar com problemas, o trabalho desse novo tipo de ciência não se restringiria a enunciados e conceitos, mas se ampliaria até a proposição de estratégias para lidar com problemas.

Trata-se da escolha de uma perspectiva conceitual que, de forma clara e prevista na abordagem anterior, possibilite uma abordagem de conceitos predeterminados para o andamento da pesquisa. Essas afirmativas são observadas em várias publicações do campo científico, como encontrado em Martins (2002) e Vasconcelos e Araújo (2002), entre vários outros, ensejando uma abordagem para o desenvolvimento do presente estudo. Atenta-se ainda ao fato de ser uma área de contribuição relativamente nova e com bastante conteúdo a ser explorado, fundamentado em metodologia e técnicas de pesquisa que se baseiam nos procedimentos expostos nos pontos anteriores e com uma produção destacada para o segmento.

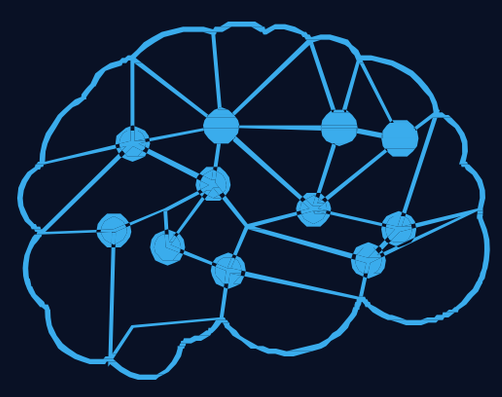
O objetivo da pesquisa realizada visa o entendimento da ocorrência de processos de gestão de informação e conhecimento em organização na cooperativa Sicredi Aracaju através de metodologia de observação dos fatos, a ser definida posteriormente. Esta pesquisa foi proposta usando-se um modelo de análise documental que deu suporte para a avaliação dos fenômenos informacionais da cooperativa, sendo tal modelo construído a partir dos subprocessos e fundamentado na literatura da área da Ciência da Informação e nas ações de aplicação do uso de tecnologias para atender as necessidades informacionais dos associados ou colaboradores.



Isso é afirmado e definido, em caráter introdutório, em conceitos fundamentais no processo e na gestão informacional como um fator de geração de conhecimento alvo do estudo e elementos constituintes desse processo que fundamentarão a composição do guia proposto como modelo. Visa-se avaliar a situação do processo de gestão de informação e conhecimento como componentes de um processo no qual a extensão do modelo analítico proposto facilite o objetivo final da cooperativa escolhida.

Este estudo destinou-se, portanto, a responder a questão básica: como ocorre a gestão de informação e do conhecimento na organização da cooperativa Sicredi Aracaju? A pesquisa se desenvolve através de pesquisa documental e de observação, desenvolvidas com base no levantamento de literatura da área, auxiliadas pelo uso de tecnologias e um modelo analítico também composto com base e realizado em cooperativa de crédito, onde também será firmada a amostra da pesquisa mais adiante.

Reitera-se, portanto, para fins deste estudo, que não se restringiu que a organização da empresa-alvo da análise tivesse identificações explícitas de nomes ou representações da forma aqui estabelecida na etapa de apresentação dos processos ou subprocessos, percebendo-se que tais fatos e ações ocorrem, em grau variado, em qualquer organização, como apresentado na introdução e será tratado a seguir, detalhando-se a partir da revisão de literatura.



O desenvolvimento deste guia prosseguirá, primeiramente, com a construção de um referencial teórico em que, por meio da revisão da literatura, se constrói uma base conceitual que permitiu a fundamentação da pesquisa, como na elaboração de um guia explicitando o processo de gestão de informação e do conhecimento e o controle do fluxo informacional em cooperativa de crédito em Sergipe como produto final associado a esse fim. Nos próximos capítulos, apresenta-se a formação da base conceitual literária, possibilitando perceber a construção dos processos de gestão de informação e do conhecimento quanto aos subprocessos, como o processo de controle dos fluxos informacionais relacionados de maneira integrada, bem como a avaliação do processo propriamente dito, constituindo a base de pesquisa.

A seguir, será discutida a metodologia de pesquisa a ser utilizada com base nos métodos de estudos de caso, conforme Yin (1994), aplicando-se em organizações reais para avaliação das condições do processo de gestão em cada caso. Os resultados dessas avaliações são expressos no capítulo seguinte, com a aplicação da ferramenta conceitual e do modelo analítico. Por último, este trabalho apresenta as conclusões alcançadas com o estudo e a avaliação de possíveis desdobramentos desta pesquisa.

SICREDI ARACAJU

A Sicredi, além de ter o princípio cooperativo como um direcionador e possibilitar a interação entre seus associados, necessita de um profissional da Informação que venha somar o conhecimento e consiga resolver possíveis falhas informacionais dentro dos processos administrativos, sendo necessário o acesso sistematizado em tempo hábil.

Levando em consideração esses fatos, a necessidade de implementar um controle no fluxo informacional da cooperativa se fez relevante, possibilitando a modernização de processos anteriormente mecanizados para formatos eletrônicos. Com a GED (Gestão Eletrônica de Documentos), foi possível tanto preservar documentos originais em seu respectivo arquivo quanto facilitar a comunicação entre as regionais da Sicredi. A GED possibilitou a modernização em relação ao suporte e aos formatos, agora sendo possível de serem arquivados em bancos de dados da cooperativa. Além disso, podem ser usados para auditorias e reuniões da diretoria, tendo acesso de forma remota, sem ser necessário haver o deslocamento ou a solicitação ao setor. A gestão de documentos é o fator primordial para a ordem de informações em formatos físicos e o conhecimento gerado a partir dessas informações. A gestão do conhecimento funciona como uma válvula para interações entre os colaboradores e associados. Dessa forma, este guia tem como evidenciar todo o conhecimento nele para gerar novos conhecimentos e assim levar a novas possibilidades de desenvolvimento organizacional. A Sicredi em Aracaju encontra-se situada na Rua José Carvalho, 280, Galeria Aracaju Boulevard, Jardins. Tem como propósito levar serviços financeiros de forma cooperativa aos seus associados, possibilitando o retorno aos resultados.

SICREDI ARACAJU

Diante disso, este guia foi elaborado com o intuito de subsidiar o profissional bibliotecário e arquivista como profissionais de áreas correlacionadas – que no futuro o terão como ferramenta de entendimento e esclarecimento de novas possibilidades de gestão informacional. O guia possibilita um colaborador ter o entendimento do funcionamento da informação desde a sua criação até o processo de guarda permanente ou sua total eliminação. Vale salientar que, para o desenvolvimento deste guia, foi necessário seguir a doutrina literária sobre Gestão da Informação e do Conhecimento como processos da Gestão Eletrônica de Documentos (GED), além das recomendações da Central em relação ao uso e à padronização das informações e do acesso para que não se exponham dados pessoais de seus associados.

MISSÃO,VISÃO, VALOR

Abordando a Sicredi Aracaju, tendo em vista sua missão, sua visão e seus valores, é necessário acompanhar todo o processo de desenvolvimento social e tecnológico, estabelecendo ações para o acesso facilitado às informaçõe e ao conhecimento na cooperativa.

Tem como missão promover a satisfação das necessidades econômico-financeiras de seus cooperados com qualidade, credibilidade, segurança e responsabilidade socioambiental.

Tem como visão ser a instituição financeira preferencial de seus associados, garantindo-lhes conforto, informação e satisfação.

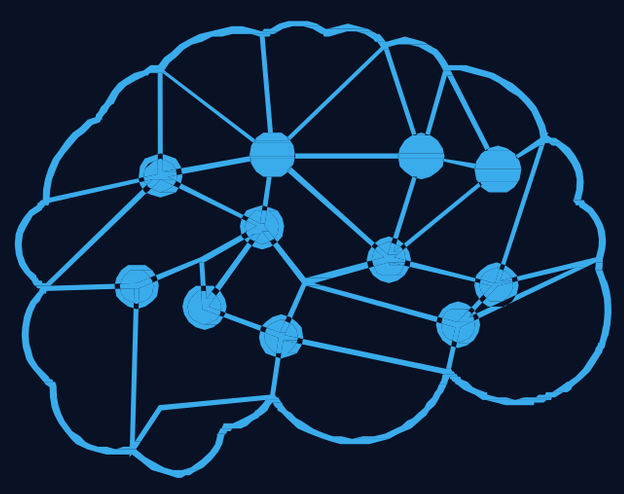
Valores: ética, segurança, comprometimento, responsabilidade e transparência administrativa.

FUNÇÕES DO PROCESSO DE GESTÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO EM COOPERATIVAS

Obtenção → A organização percebe e obtém informação e conhecimento para uso em seus processos;

Registro → Acervos gerados e registrados em ambiente digital tornam-se disponíveis para recuperação e uso;

Monitoração de uso estratégico → Aplicação de informação e conhecimento de forma específica em processos estratégicos;



FUNÇÕES DO PROCESSO DE GESTÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO EM COOPERATIVAS

Compartilhamento →

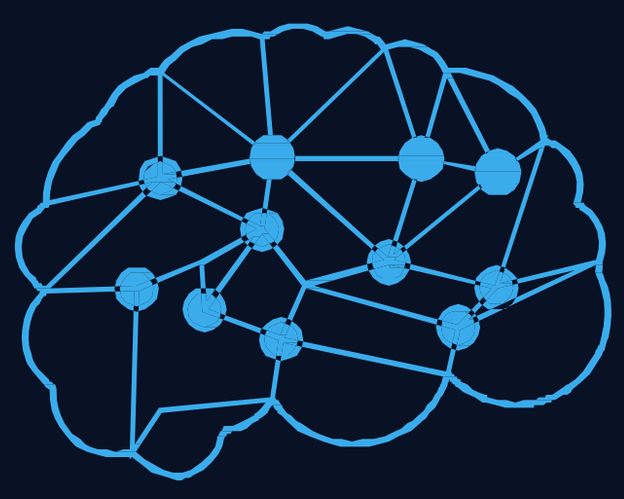
Comunicação e disseminação de informação e construção de conhecimento em processos organizacionais e cooperativos;

Valorização →

Atribuição de valor às funções e aplicações de informação e conhecimento em processos. Produção de capital intelectual;

Uso da Tecnologia da Informação →

Uso de tecnologias no processo de gestão da informação e do conhecimento.



Proposta de controle do fluxo informacional na cooperativa de crédito Sicredi

Tendo em vista o quantitativo de documentos produzidos, a crescente de documentos criados na cooperativa e o controle do fluxo informacional por meio de tecnologias existentes, promove:

INOVAÇÃO

Segurança

Acesso

Organização

Processo de controle do fluxo informacional na cooperativa de crédito Sicredi

Assistentes Administrativos

Atendimento

Documentos cadastrais e contratos de crédito
Admissão do associado:
CPF
RG
Comprovante de Residência Comprovante de renda
Termos de aceitação da política cooperativista

Avaliação

Aprovação da Gerência de Atendimento

encaminha Via Forms
Formato físico

Setor de Cadastro
Recebe via Forms a documentação

encaminha Via Forms

Avaliação do checklist

Aprovação da Gerência de Administrativa

encaminha Via Forms

Assinatura da Diretoria

encaminha

Setor GED

digitaliza

Arquivo corrente e intermediário

Processo de controle do fluxo informacional na cooperativa de crédito Sicredi

Tendo em vista o uso de tecnologias existentes para otimização e controle dos fluxos informacionais a partir do Forms, este, por meio de planilha eletrônica, possibilita:

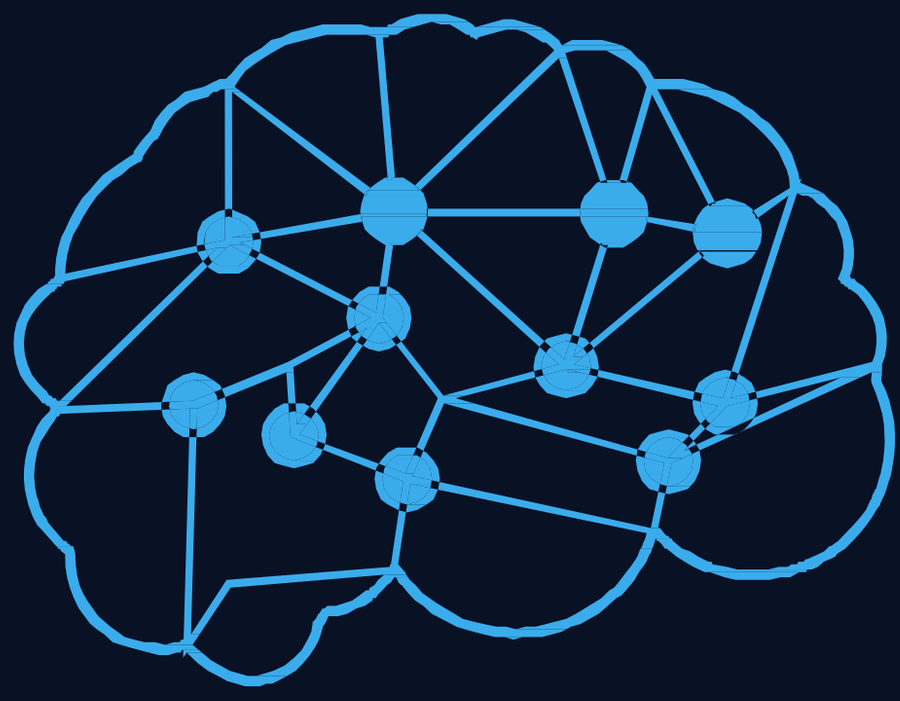
Controle e solicitações de documentos

Planilhas de consultas de atendimento eletrônico

Conservação digital

Processo de controle do fluxo informacional na cooperativa de crédito Sicredi

Sendo assim, veremos, a seguir, os passos básicos para controle dos fluxos informacionais a partir de tecnologias existentes na cooperativa. Este guia será acessível a todos por plataforma institucional e tem como intuito auxiliar os colaboradores e associados nos processos informacionais da Sicredi.



PASSO A PASSO DO PROJETO DE CONTROLE DO FLUXO INFORMACIONAL

O produto de intervenção foi a elaboração de um guia para gestão dos fluxos informacionais e do conhecimento, tendo por finalidade a disseminação dos conhecimentos sobre os aspectos da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC) nos fluxos de informação a partir da utilização de tecnologias existentes para o processo de recuperação, tratamento e interoperabilidade dos dados informacionais na organização.

- O primeiro passo para elaborar o projeto acessível é capacitar os colaboradores profissionais envolvidos no processo de áreas não afins, ligadas à Ciência da Informação; profissionais como administradores, contadores, economistas, engenheiros de produção, analistas de sistemas e programadores, fazendo com que sejam minimizados ruídos informacionais, tendo assim o trabalho em conjunto desses profissionais.

- O segundo passo é observar as limitações do fluxo informacional e entender desde a criação do documento até a sua total destruição ou guarda permanente, criando um projeto sem ruídos informacionais e se atentando para o acúmulo de processos e possíveis burocracias e limitações informacionais.

- O terceiro passo é desenvolver o projeto considerando critérios de politicas institucionais obedecendo a princípios cooperativistas de trabalho em equipe e mútuo, considerando as necessidades informacionais de cada colaborador ou associado.

- O quarto passo é entrar em contato com profissionais de desenvolvimento ou programadores de sistema para externalizar os ruídos informacionais do fluxo de documentos e, a partir das tecnologias existentes, fazer possíveis atualizações, adequando à realidade tecnológica para a realidade de necessidade informacional.

PASSO A PASSO DO PROJETO DE CONTROLE DO FLUXO INFORMACIONAL

- O quinto passo é aplicar as atualizações tecnológicas à realidade dos fluxos informacionais da cooperativa, colocando em prática a facilidade e o controle de tramitação de informações via Forms e Laserfiche, capacitando os colaboradores na usabilidade da ferramenta para o controle do fluxo de informações da cooperativa.

- O sexto passo é observar o processo de adaptação tecnológica dos colaboradores com a nova ferramenta, observando possíveis falhas no processo para devidas atualizações do sistema.

- O sétimo passo é observar as melhorias e o caminhar do fluxo das informações passíveis de erros do sistema Forms, acompanhando todo o processo do documento desde o atendimento até o setor de Arquivamento e Digitalização.

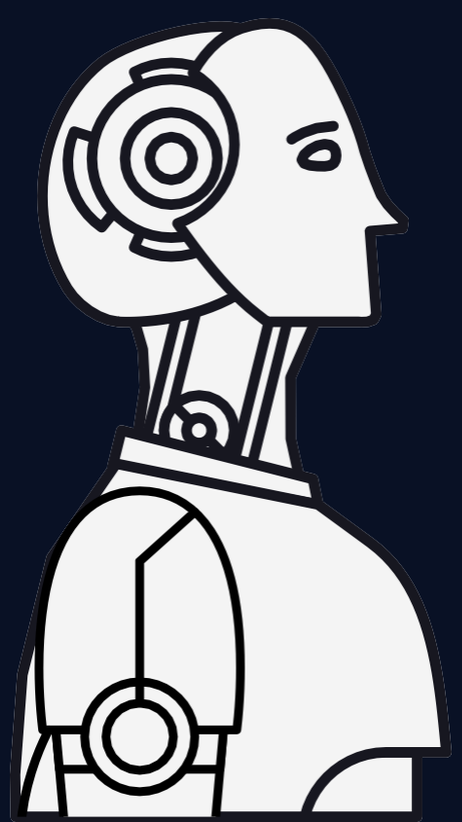
- O oitavo passo é organizar o acervo documental utilizando conceitos da Ciência da Informação e sua aplicação aos documentos da organização, conceitos como classificação, indexação, catalogação e métodos encontrados na Gestão da Informação e do Conhecimento. Observar e respeitar o processo de arquivamento anterior e estabelecer o método mais adequado para o acervo. No caso da Sicredi, o método foi o alfanumérico, sendo utilizado para etiquetas na recuperação da informação e adotado pelo número de conta, CPF, número de operação, data e nome do associado. É importante ressaltar que deve ser realizado um detalhamento em todo o acervo arquivado, evidenciando possíveis erros de arquivamento, como identificar pastas degradadas pelo uso e assim substituí-las por outras de melhor qualidade e durabilidade.

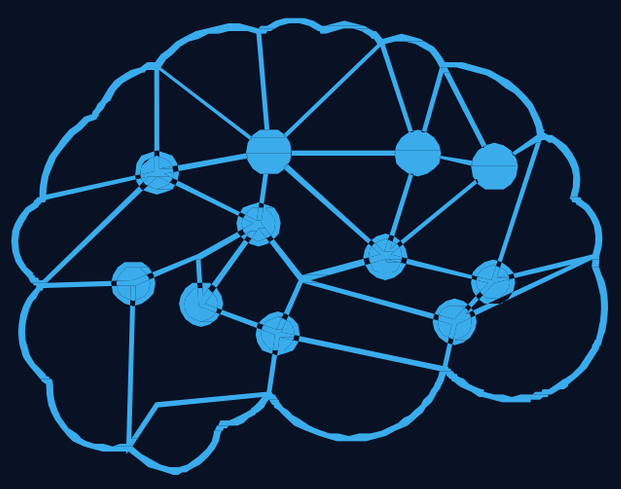
PASSO A PASSO DO PROJETO DE CONTROLE DO FLUXO INFORMACIONAL

- O nono passo é digitalizar através do Laserfiche todo o acervo arquivado e o que chega diariamente dos setores de cadastro e contrato. A digitalização visa prolongar o ciclo de vida útil dos documentos, assim como facilitar o acesso às informações via solicitação no Forms.

- O décimo passo é desenhar uma arquitetura informacional dentro do Laserfiche que possibilite o acesso às informações armazenadas no banco de dados da cooperativa; esse processo visa estabelecer mecanismos ágeis para disseminação da informação de maneira adequada, assim como possibilitar a economia de tempo do usuário com relação a tomadas de decisão e a economia de recursos materiais como o papel, gerando menor gasto em operações financeiras dentro da cooperativa.

- O décimo primeiro e último passo é disponibilizar as informações com uma qualidade desejada pelos colaboradores, diretores, e associados, informações essas que devem respeitar a lei de acesso a informações bancárias da cooperativa. Fornecer planilhas para administração de controles do fluxo informacional, assim como gerenciar, por meio das tecnologias utilizadas nesta pesquisa, o conhecimento gerado, possibilitando a interação dos colaboradores com os associados da melhor forma possível.





FORMS E SUA ARQUITETURA ESTRUTURAL DE INFORMAÇÕES

FORMS:

- Setor GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos)

Solicitações de documentos eletrônicos:

· Cadastro – número de conta – ou nome do Associado;
· Contrato – número de operação – ou nome do Associado.

Solicitações de documentos físicos:

· Cadastro – número de conta – ou nome do Associado;
· Contrato – número de operação – ou nome do Associado;
· Documentos administrativos (atas, portarias, documentos contábeis, documentos com valor cultural, documentos de Gestão de Pessoas recuperados por número de conta, CPF, data, valores, nome do associado).

Solicitações de documentos de caixa:

· Data da movimentação – número de caixa operador – tipo de documento solicitado, identificado por número de conta e valores da transação.

SETOR DO ATENDIMENTO:

· Cadastro – tipo de atendimento – número de conta – ou nome do Associado;
· Contrato – tipo de atendimento – número de operação – ou nome do Associado.

FORMS E SUA ARQUITETURA ESTRUTURAL DE INFORMAÇÕES

FORMS:

SETOR DO CADASTRO:

· Cadastro – tipo de atendimento – número de conta – ou nome do Associado.

SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS:

· Tipo de atendimento – tipo de documento solicitado – número de conta e nome do Associado.

SETOR DE GERÊNCIA ADMINISTRATIVA:

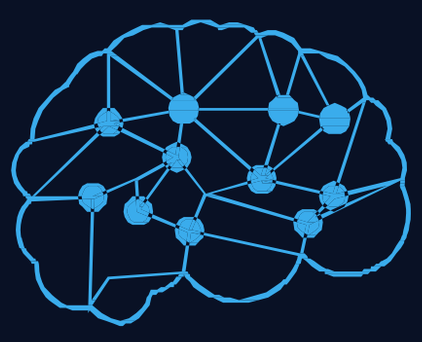
· Tipo de atendimento – tipo de documento solicitado – número de conta e nome do Associado.

SETOR DE DIRETORIA:

· Tipo de atendimento – tipo de documento em avaliação – número de conta e nome do Associado.

SETOR DE COBRANÇA:

· Tipo de atendimento – tipo de documento solicitado – número de conta e nome do Associado.



ARQUITETURA INFORMACIONAL DO LASERFICHE

LASERFICHE:

A Laserfiche fornece gerenciamento de conteúdo inteligente e automação de processos de negócios, com solidez e estratégia adequada para organização como:

· Aplicativos Empacotados
· Pesquisa
· Gerenciamento do Ciclo de Vida
· Recursos de Desenvolvedores
· Ferramentas de Design/Desenvolvimento de Aplicativos
· Modelo Comercial
· Extração Inteligente de Documentos

A Laserfiche oferece uma abordagem de nuvem para gerenciamento de conteúdo empresarial, que inclui:

· Uma plataforma flexível e extensível para uma ampla gama de necessidades de automação de processos;

· Formulários eletrônicos e recursos de automação de processos de negócios, incluindo captura inteligente baseada em meio eletrônico;

· Ferramentas de baixo código e sem código, bem como modelos de solução disponíveis no Laserfiche;

ARQUITETURA INFORMACIONAL DO LASERFICHE

LASERFICHE:

· Integrações com aplicativos corporativos, com suporte de fornecedores de plataforma de integração como serviços digitais;

· Gerenciamento de registros com liderança no setor, trilhas de auditoria e segurança para governança da informação.

Sicredi Aracaju

Documentos administrativos:
· Atas;
· Termos;
· Conferências;
· Pautas de reuniões.

Documentos contábeis (Conpag):

· IRPF;
· Impostos;
· Tributos;
· Contas da cooperativa (energia, luz e outros).

ARQUITETURA INFORMACIONAL DO LASERFICHE

LASERFICHE:

- Documentos de Operações de Crédito:

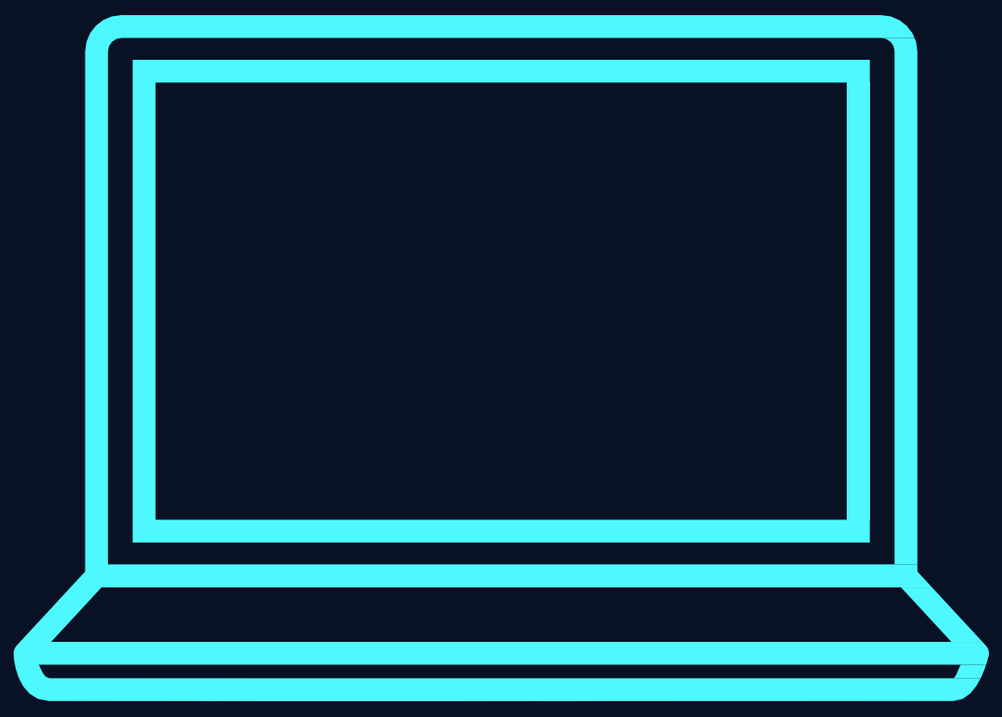
· Número de operação;
· Data de transação;
· Valor da operação.

- Documentos cadastrais:

· Número de conta;
· Nome do Associado;
· CPF

- Documentos de gestão de pessoas:

· Contracheque;
· Contrato de admissão empregatícia;
· Relatório de estagiários;
· Controle de horário de chegada e saída.



Movimentos de caixa:

· Cheques;
· Boletos;
· Termos de Transferência;
· Número de operador de caixa

REFERÊNCIAS

ABRAMS, L. C.; CROSS, R.; LESSER, E.; LEVIN, D. Nurturing inter-personal trust in knowledge sharing networks. *Academy of management executive*, v. 17, n. 4, p. 64-77, 2003.

ACKOFF, R. L. From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, v. 16, n. 1, p. 3-9,1989.

AGOSTINI, A.; ALBOLINO, S.; BOSELI, R.; MICHELIS, G. de; PAOLI, F. de; DONDI, R. Simulating knowledge discovery and sharing. *ACM Journal of Groupware*, v. 2, n. 1, p. 248-257, nov. 2003.

AHN, J. H.; CHANG, S. G. Accessing the contribution of knowledge to business performance. *Journal of decision support systems*, v. 36, p. 403-416, 2004.

AHUJA, K. Thinking of building a web-ready data warehouse? *Information Strategy*, v. 1, n. 1, p. 26-35, spring 2004.

AKBAR, H. Knowledge Levels and their Transformation: Towards the Integration of Knowledge Creation and Individual Learning. *Journal of Management Studies*, v. 8, n. 40, p. 1999-2020, dez. 2003.

AL-SAYED, R.; AHMAD, K. Special languages and shared knowledge. *Electronic Journal of knowledge management*, v. 1, issue 2, p. 1-16, 2003.

ALLEE, V. *The Knowledge Evolution*: Expanding Organizational Intelligence. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997.

ALLEN, B. *Information tasks*: Toward a user-centered approach to information systems. San Diego: Academic Press, 1996.

ALLIX, N. M. Epistemology and Knowledge Management Concepts and Practices. *Journal of knowledge management practice*, v. 1, n. 3, jul. 2003. Disponível em: http://www.kmp.com. Acesso em: 9 fev. 2023.

ALWIS, S. M.; HIGGINS, S. E. Information as a tool for management decision making: a case study of Singapore. *Information Research*, v. 7, n. 1, paper 114. Disponível em: http://InformationR.net/ir/7-1/paper114.html. Acesso em: 6 mar. 2023.

AMARAL, F. C. N. *Data mining*: técnicas e aplicações para o marketing direto. São Paulo: Berkeley, 2001.

BAÊTA, A. M. C.; BAÊTA, F. M. C.; MARTINS, A. M. R. A gestão do conhecimento e vantagens competitivas: análise de metodologias de implantação. *Revista Gestão e Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 77-89, 2002.

BAFOUTSOU, G.; MENTZAS, G. Review and functional classification of collaborative systems. *International Journal of information management*, v. 1, n. 22, p. 281-305, 2002.

BARBOSA, R. R. Acesso e necessidade de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 5-25, 1997.

BARRET, W.; LAU, M. S.; DEW, P. Facilitating Knowledge transfer in an R&D environment: a case study. p. 147-169, 2000.

BARRETO, A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. *Revista Ciência da Informação*, UNB, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio-ago. 1998.

BELLINGER, G.; CASTRO, D.; MILLS A. Data, Information, Knowledge, and Wisdom. *Systems thinking*. Disponível em: http://www.systemsthinking.org/dikw/dikw.htm. Acesso em: 9 mar. 2023.

BERGERON, P. Information resources management. *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST), v. 31, p. 263-300, 1996.

BOCK, G.; MARCA, D. *Designing groupware*. Boston: Mc Graw Hill, 1995.

BOISOT, M.; CANAIS, A. Data, information and knowledge: have we got it right? Trabalho aprovado para publicação em fevereiro de 2004 pelo Internet Interdisciplinary Institute. Disponível em: //www.uoc.edu/in3/dt/20388/index.html. Acesso em: 5 maio 2023.

BONTIS, N.; DRAGONETTI, N.; JACOBSEN, K.; ROOS, G. A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, v. 17, n. 4, p. 391-402, 1999.

BORKO, H. Information science: what is? *American Documentation*, v. 19, n. 1, p. 3-5, 1968.

BOUTHILLIER, F.; SHEARER, K. Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information Research*, n. 1, v. 8, paper 141. Disponível em: http://InformationR.net/ir/8-1/paper141.html. Acesso em: 8 jan. 2023.

BREEN, M. Informação não é conhecimento: teorizando a economia política da virtualidade. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 157-171, jul./dez. 2001.

BRENNAN, N.; CONNEL, B. Intellectual capital: current issues and policy implications. *Journal of intellectual capital*, v. 1, n. 3, p. 206-240, 2000.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. *A vida social da informação*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BUCKLAND, M. *Information and Information Systems*. New York: Ed. Praeger, 1995.

BYRD, T. A.; TURNER, D. E. Measuring the flexibility of information technology infrastructure: exploratory analysis of a construct. *Journal of management information systems*, n. 1, v. 17, p. 167-208, 2000.

CARDOSO, A. M. P. Pós-modernidade e informação: conceitos complementares? *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, n. 1, v. 1, p. 63-79, 1996.

CARRILLO, P.; ROBINSON, R.; ANUMBA, C.; AL-GHASSANI, A. IMPaKT: A Framework for Linking Knowledge Management to Business Performance. *Journal of knowledge management*, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2003.

CARVALHO, R. B. *Aplicações de softwares de gestão do conhecimento*: tipologia e uso. (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2000.

CARVALHO, K. Disseminação de informação e informação de inteligência organizacional. *Datagrama Zero*, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: www.dgz.org.br.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo. Paz e Terra, 2000.

CHAUÍ, M. *Convite à Filosofia*. 12. ed. São Paulo: Ática, 2001.

CHOO, C. W. *The Knowing Organization*: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press,1998.

CHOO, C. W. *Web Work*: Information seeking anda knowledge work on the world wide web. New York, Kluver Academic Publisher, 2000.

CHOO, C. W. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, v. 7, n. 1 paper 112, set. 2001. Disponível em: http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html. Acesso em: 9 out. 2023.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Organização e estudos organizacionais. *In*: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997. p. 27-57.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNACHIONE JR., E. B. *Sistemas integrados de gestão*: Arquiteturas, métodos e implantação. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CRISTÓVÃO, H. T.; BRAGA, G. Ciência da informação e sociologia do conhecimento científico: a intertematicidade plural. *Transinformação*, Campinas, v. 9, n. 3, p. 33-45, set./dez. 1997.

DAVENPORT, T. *Ecologia da Informação*. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DEARSTYNE, B. Strategic Information management. *The information management journal*, v. 2, n. 1, p. 28-39, mar./abr. 2004.

DERVIN, B.; NILAN, M. Information needs and uses. *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST), v. 21, p. 5-33, 1986.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. *In*: MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social*: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 31- 50.

DIAKOULAKIS, I.; GEORGOPOULOS, G.; KOULOURIOTIS, D.; EMIRIS, D. Towards a holistic knowledge management model. *Journal of knowledge management*, v. 8, n. 1, p. 32-46, 2004.

DIAS, E. W. Biblioteconomia e ciência da informação: natureza e relações. *Perspectivas em ciência da informação*, Belo Horizonte, v. 5, n. Especial, p. 67-80, jan./jul. 2000.

DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1993.

DRUCKER, P. The coming of a new organization. *Harvard business review on knowledge management*, Boston: Harvard Press, p. 1-19, 1996.

DUGUID, P.; BROWN, J. S. Estrutura e Espontaneidade: Conhecimento e Organização. *In*: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.

ELLIS, D.; ALLEN, D.; WILSON, T. Information science and information systems: conjunct subjects, disjunct disciplines. *Journal of the American society for information science*, v. 50, n. 12, p. 1095-1107, 1999.

ELMASRI, R.; NAVATHE, S. B. *Fundamentals of Database Systems*. Menlo Park: Addison Wesley, 1994.

ETZEL, M.; WALKER, B.; STANTON, W. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREIRA, M. A. T.; VASCONCELOS, M. C. L. R. O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em empresas mineiras de vanguarda. *Revista Gestão e Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 51-75, 2002.

FLETCHER, P. T.; KATZER, J. The information environment of managers. *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST), v. 27, p. 227-261, 1992.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Desenvolvimento de Competências*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

FRANCINI, W. S. A Gestão do conhecimento: conectando a estratégia e valor para a empresa. *RAE Eletrônica*, v. 1, n. 1, jul./dez. 2002.

FREIRE, I. M.; ARAÚJO, V. R. M. H. Tecendo a rede de Wersig com os indícios de Ginzburg. *Datagrama Zero*, v. 1, n. 6. Disponível em: www.dgz.org.br. Acesso em: 8 maio 2023.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: Métodos de pesquisa e Análise quantitativa e qualitativa dos dados. *RAE Eletrônica*, v. 1, n. 1, jul./dez. 2002.

GARCIA, C. C. *A problemática da implantação do teletrabalho*. UFMG - Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, julho de 1998.

GARVIN, D. Building a learning organization. *Harvard business review on knowledge management*, Boston: Harvard Press, p. 47-80, 1996.

GÓMEZ, M. N. G. Metodologia de pesquisa no campo da ciência da informação. *Datagrama zero*, v. 1, n. 6, dez. 2000. Disponível em: www.dgz.org.br. Acesso em: 9 maio 2004.

GONÇALVES, J. E. Processo? Que processo? *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

GORDON, C.; TERRA, J. C. C. *Portais corporativos*: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

HARIHARAN, A. Knowledge management as a strategic tool. *Journal of knowledge management practice*, dez. 2002.

HARRISSON, E. F. Inter-disciplinary models of decision-making. *Management Decision*, v. 31, n. 8, p. 27-33, 1993.

HAUSER, J.; KATZ, G. Metrics: you are what you measure! *European Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 517-528, 1998.

HICKS, B.; CULLEY, S.; ALLEN, R., MULLINEUX, G. A framework for the requirements of capturing, storing and reusing information and knowledge in engineering design. *International journal of information management*, v. 1, n. 22, p. 263-280, 2002.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson, 2002.

HOFSTEDE, G. Culture’s Consequences. *In*: PHEYSEY, D. C. *Organizational Cultures* - Types and Transformations. Londres: Routledge, 1993.

HÜTTENEGER, G. Knowledge management system building blocks. *Electronic journal on knowledge management*, v. 1, n. 2, p. 65-76, 2003.

IRANI, Z.; LOVE, P. E. D. The propagation of technology management taxonomies for evaluating investments in information systems. *Journal of Management Information Systems*, v. 17, n. 3, p. 161-177, 2001.

JAMBEIRO, O. Gestão e Tratamento da Informação na Sociedade Tecnológica. *São Paulo em perspectiva*, 1998.

JAMIL, G. L. Repensando a TI na empresa moderna. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2001a.

JAMIL, G. L. Informações em excesso. *Widebiz by Widesoft*. Disponível em: http://www.widebiz.com.br/gente/jamil/infoexcesso.htm l. Acesso em: 7 dez. 2001.

JAMIL, G. L. Absorvendo conhecimento pelo projeto de sistemas. *Revista Eletrônica Developer's Magazine*, Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil. Disponível em: http://www.axcelbooks.com.br. Acesso em: 6 fev. 2004.

JÄRVELIN, K.; WILSON, T. D. On conceptual models for information seeking and retrieval research. *Information research*, v. 9, n. 1, paper 163, outubro/2003. Disponível em: http://InformationR.net/ir/9-1/paper163.html. Acesso em: 5 jan. 2004.

JOIA, L. A. Measuring intangibles corporate assets: Linking business strategy with intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, v. 1, n. 1, p. 68-84, 2000.

JOIA, L. A. Medindo o Capital Intelectual. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 54-63, abr./jun. 2001.

KAHANER, L. *Competitive Intelligence*: How to gather, analyse, and use Information to move your business to the top. New York; Touchstone Books, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. *A estratégia em Ação*. Balanced Scorecard. São Paulo: Ed. Campus, 1997.

KATZER, J.; FLETCHER, P. The information environment of managers. *Annual Review of Information Science and Technology*, Medford: Learned Information, Inc., p.227-263, 1992.

KEARNS, G. S.; LEDERER, A. A resource-based view of strategic IT alignment: How knowledge sharing creates competitive advantage. *Journal of decision sciences*, v. 34, n. 1, winter 2003.

KERLINGER, F. *Foundations of behavioral research*. 2nd edition. New York: Holt, Rinehart e Winston, 1973.

KHULTHAU, C. C. Inside the search process: Information seeking from user´s perspective. *Journal of the American society for information science*, v. 42, n. 2, p. 361-371,1991.

KIMBALL, R. The data warehouse toolkit. New York: John Wiley and Sons, 1996.

KOCK, N.; McQUEEN, R.; CORNER, J. *The Nature of Data, Information and Knowledge Exchanges in Business Processes*: Implications for Process Improvement and Organizational Learning. The Learning Organization, v. 4, n. 2, p. 70-80, 1997.

KOLEKOFSKI, K. E.; HEMINGER, A. Beliefs and attitudes affecting intentions to share information in an organizational setting. *Information and management*, n. 40, p. 521-532, 2003.

KOTLER, P. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Ed. Futura, 1999.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

KROLL, M.; PARNELL, J.; WRIGHT, P. *Administração estratégica* – conceitos. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

KUHLTHAU, C. C. Inside the search process: information seeking from the user´s perspectiva. *Journal of the american society for information science*, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.

KULONDA, D.; ARIF, M.; LUCE, J. Legacy Systems: must history repeat itself? *Journal of knowledge management practice*, v. 1, n. 2, dez. 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. *Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado*. Informação e globalização na era do conhecimento. São Paulo, Campus, 1999. p. 26-57.

LEIDNER, D. E. Executive information systems: their impact on executive decision making. *Journal of management information systems*, v. 10, n. 3, p. 139-155, winter 1994.

LEITHBRIDGE, T. C. *Practical techniques for organizing and measuring knowledge*. Universidade de Ottawa - School of Graduate Studies and Research, Ottawa, Canadá, 1994.

LEONIDAS, G. Information design: the missing link in information management? *International journal of information management*, v. 20, n. 1, p. 73-76, 2000.

LEVIN, I.; HUNEKE, M.; JASPER, J. D. Information processing at successive stages of decision making: need for cognition and inclusion – exclusion effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 82, n. 2, p. 171-193, jul. 2000.

LLOYD-WILLIAMS, M. Discovering the hidden secrets in your data – the data mining approach to information. *Information research*, v. 2, n. 3, 1997. Disponível em: http://informationr.net/ir/3-2/paper36.html. Acesso em: 9 mar. 2023.

LOWY, A.; TAPSCOTT, D.; TICOLL, D. *Capital digital*. São Paulo: Makron Books, 2001.

LYLES, M. A. Aprendizagem Organizacional e transferência de conhecimento em joint ventures internacionais. *In*: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, M. M. O. (Orgs.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001. p. 273-293.

MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MALHOTRA, Y. *Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development*. Research paper para a conferência do Advisory Council of Social Affairs da divisão de administração pública e gestão de desenvolvimento da ONU, setembro de 2003. Disponível em: www.brint.com. Acesso em: 5 fev. 2023.

MALONE, J. D. Shooting the past: an instructional case of knowledge management. *Journal of information systems*, v. 17, n. 2, p. 41-49, set./dez. 2003.

MARCHAND, D. Managing information quality. *In*: WORMELL, I. *Information quality*: definitions and dimensions. London: Taylor Graham, 1990. p. 7-17.

MARQUES, M.; LAZZARINI NETO, S. Capital humano e TI gerando vantagemcompetitiva. *RAE Eletrônica*, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002. Disponível em: http://www.rae.com.br/eletronica/index.html. Acesso em: 6 maio 2023.

MARION, W.; SIMON, A. *Workgroup computing*. Boston: Mc Graw Hill, 1996.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

McGARRITY, J. Implementing a knowledge management solution: from scattered, Individual Tools to a shared, fully-stocked workshop. *Proceedings of the 29th Annual ACM SIGUCCS conference on User services*, out. 2001.

MEADOW, C. T. *Text information rerieval systems*. San Diego: Academic Press, 1992.

MILLER, F. J. I = 0 – information has no intrinsic meaning. *Information Research*, v. 8, n. 1, paper 140. Disponível em: http://InformationR.net/ir/8-1/paper140.html. Acesso em: 7 out. 2002.

MILLER, S. Competitive Intelligence - an overview. *Competitive Intelligence Magazine*, v. 14, n. 3, p. 43-55, mar. 2001. Disponível em: http://www.sci.org/library/overview.pdf. Acesso em: 6 out. 2023.

MINAYO, M. C. S. O *desafio do conhecimento*: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Ed. Hucitec, 1994.

MINTZBERG, H. RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 246-275, jun. 1976.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Todas as partes do elefante. *L´expassion Management Review*, p. 6-16, mar. 1986.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia.* Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. *In*: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997. p. 15-22.

MOURITSEN, J.; LARSEN, H.T.; BUKH, P. N. D. Intellectual capital and the capable firm: narrating, visualizing and numbering for managing knowledge. *Accounting, Organization and Society*, n. 26, Elsevier Science, p. 735-762, 2001.

MOUTIAN, S.; HAMA, T. *Teoria da abrangência*: um conhecimento inédito de transformação e mudança nas organizações. São Paulo: Ed. Cultrix, 2001.

NEGROPONTE, N. *A vida digital.* São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

NETCHES, R.; FILKES, R.; FININ, T.; GRUBER, T.; PATIL, R.; SENATOR, T.; SWARTOUT, W. Enabling technologies for knowledge sharing. *Artificial Intelligence Magazine*, v. 12, n. 3, p. 12-26, 1991.

NICKERSON, J. A.; SILVERMAN, B. S. Intellectual capital management strategy: the foundation of successful new business. *Journal of knowledge management*, v. 1, n. 4, p. 320-331, jun. 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5. ed. São Paulo: Campus, 1997.

NORRIS, D. M.; MASON, J.; ROBSON, R.; LEFRERE, P.; COLLIER, G. A revolution in knowledge sharing. *ACM Education Review*, set./dez. 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. *Excelência na administração estratégica*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas de Informações Gerenciais*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

OLIVEIRA, M. A pesquisa científica na ciência da informação: análise da pesquisa científica financiada pelo CNPQ. *Revista Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 6, n. 3, p. 143-156, jul./dez. 2001.

OLIVEIRA, JR. *et al.* Transferência do conhecimento e “best practices” em redes corporativas globais. *Anais do Enanpad*, 2001.

OLIVEIRA JR., M. M.; SOMMER, P.; COLOMBINI, F.; IKEBE, N. Transferência de Conhecimento e 'Best Practices' em Redes Corporativas Globais. *Anais do Enanpad*, 2001.

PAIM, I.; NEHMY, R. M. Q. Questões sobre a avaliação da informação: uma abordagem inspirada em Giddens. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 81-95, jul./dez. 1998.

PAPMEHL, A. Accounting for knowledge. *CMA Management*, p. 26-30, 2004.

PETTY, R.; GUTHRIE, J. Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital*, v. 1, n. 2, 2000.

PFEFFER, J. SUTTON, R. I. Turning knowledge into action: The knowing-doing gap. Boston: Harvard Business School Press, 2000. p. 243-263.

PHEYSEY, D. C. *Organizational Cultures* - Types and Transformations, Londres: Routledge, 1993.

PHOHA, V. V. An Interactive Dynamic Model for Integrating Knowledge Management Methods and Knowledge Sharing Technology in a Traditional Classroom. *Proceedings of SIGCSE*, p. 144-148, 2001.

PLOSKER, G. The information strategist. *Information Today*, p. 48-50, mar./abr. 2004.

PONZI, L.; KOENIG, M. Knowledge management: another management fad? *Information Research*, v. 8, n. 1, paper 145. Disponível em: http://InformationR.net/ir/8-1/paper145.html. Aceso em: 8 out. 2002.

PORTER, M. *Vantagem competitiva*: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1986a.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva*. São Paulo: Campus, 1986b.

PRESSMAN, R. *Software Engineering*. Boston: Makron Books, 1999.

REA, L. M.; PARKER, R. A. *Metodologia de pesquisa*: do planejamento à execução.Trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2000.

REAGANS, R.; McEVILY, B. Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, v. 48, p. 240-267, 2003.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Empresarial – análise preliminar de um modelo na prática de grandes empresas brasileiras. *Anais do Enanpad*, 2001.

RICARDO, F. *Hypertext and knowledge management*. Proceedings of the second international conference on Information and knowledge management, dez. 2001.

RICHARDS, D. *Dissemination of information*. Handbook of special librarianship. London: ASLIB, 1992.

RODRIGUES, S. De fábricas a lojas de conhecimento: As universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. *In*: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 86-117.

ROOS, G.; BAINBRIDGE, A.; JACOBSEN, K. Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy and leadership*, p. 21-26, abr. 2001.

RYLATT, A. Measuring Know-How. *Information Today*, p. 36-39, jul. 2003.

SANTOS, B. L. Information systems: similarities and differences across organizations. *Omega Journal of management Science*, v. 17, n. 1, p. 9-20, 1989.

SANTOS, R. N. M.; BERAQUET, V. S. M. Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. *Datagrama zero*, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: http://www.dgz.org.br. Acesso em: 9 abr. 2023.

SANTOS, P. L. V. A. C.; SANT'ANNA, R. C. G. Transferência da Informação: análise para valorização das unidades de conhecimento. *Datagrama zero*, v. 3, n. 2, abr. 2002. Disponível em: http://www.dgz.org.br. Acesso em: 9 abr. 2004.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, 1996.

SAVIC, D. Evolution of information resource management. *Journal of librarianship and information science*, v. 24, n. 3, set. 1992.

SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. *In*: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S.; KIDDER, L. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1985.

SERVA, L. *Jornalismo e desinformação*. São Paulo: Senac, 2001.

SETZER, V. Dado, Informação, conhecimento e Competência. *Datagrama Zero*, v. 10, n. 1, dez. 2001. Disponível em: www.dgz.org.br. Acesso em: 7 fev. 2004.

SHARMA, R. K. Understanding Organizational Learning Through Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, v. 2, n. 4, p. 343-352, 2003.

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento em processos organizacionais. *Revista Ciência da Informação*, Brasília: UNB, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

SIMON, A.; MARION, W. *Workgroup Computing*: Workflow, Groupware and messaging. New York, 1996.

SMITH, M. K. “Communities of practice”. The encyclopedia of informal education. Disponível em: em www.infed.org/biblio/communities_of_pratice.htm. Acesso em: 9 jan. 2023.

SMITH, P. A. C.; McLAUGHLIN, M. Knowledge management: people are important! *Journal of knowledge management practice*, v. 2, n. 1, jan. 2004.

SMITHSON, S. Information retrieval evaluation in practice: a case study approach. *Information processing and management*, v. 30, n. 2, p. 205- 221, 1994.

SOLE, D.; APPLEGATE, L. *Knowledge sharing practices and technology use norms in dispersed development teams*. Proceedings of the twenty first international conference on Information systems, dez. 2000, p. 581-587.

SOMMERVILLE, I. *Engenharia de Software*. São Paulo: Makron Books, 2002.

SOUZA, K. de. Knowledge management barriers: Why technology imperative seldom works. *Business horizons*, p. 24-29, jan./fev. 2003.

SPYER, M. A.; BARROS, B. T. *O estilo brasileiro de administrar*: Sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial.

STAMOULIS, D.; KANELLIS, P.; KANELLIS, G.; MARTAKOS, D. An approach and model for assessing business value of e-banking distribution channels: evaluation as communication. *International Journal of information management*, v. 1, n. 22, p. 247-261, 2002.

STEWART, T. *Capital Intelectual*. São Paulo: Campus, 1998.

STIGLITZ, J. E. *A globalização e seus malefícios*. São Paulo: Futura, 2002.

SUGGAR, W. User centered perspective of information retrieval research and analysis methods. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 30, p. 77-109, 1995.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. São Paulo: Campus, 1998.

TALLMAN, S.; JENKINS, M.; HENRY, N.; PINCH, S. Knowledge, clusters and competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 2, p. 258-271, fev. 2004.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

TAYLOR, R. S. Information values in decision contexts. *Information Management Review*, v. 1, p. 47-55, 1985.

TEECE, D. J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long range planning*, v. 33, p. 35-54, 2000.

TOFFLER, A. *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TUGGLE, F.; GOLDFINGER, W. A methodology for mining embedded knowledge from process maps. *Human systems management*, v. 1, n. 23, p. 1-14, 2004.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. *Journal of Management Systems*, v. 16, n. 3, p. 103-117, winter 2000.

VAKKARI, P. Library and Information Science: its content and scope. *Advances in Librarianship*, v. 18, p. 1-55, 1994.

VAN ECK, W. F. V. V. Quality of information. *Management Datamatics*, p. 11-18, 1980.

VANDERBOSH, B.; HUFF, S. Searching and scanning: how executives obtain information from executive information systems. *Management information science quarterly*, v. 21, n. 1, p. 81-107, mar. 1997.

VASCONCELOS, M. C. R. L. *Cooperação universidade/empresa na pós-graduação*: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira. (Tese de Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciênci da Informação, Belo Horizonte, 2000.

VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.

VINAS, T. Surviving information overload. *Industry Review*, p. 22-29, abr. 2003.

VON KROGH, G.; NONAKA, I.; ICHIJO, K. *Facilitando a Criação de Conhecimento*: Reinventando Empresa com Poder, Campus, 2001.

WARNER, J. What should we understand by information technology (and some hints at other issues)? *Aslib proceedings*, v. 52, n. 9, p. 350- 370, out. 2000.

WATSON, H. J. Determining information requirements for an EIS. *Management information systems quarterly*, v. 17, n. 3, p. 255-269, set. 1993.

WERSIG, G. Information Science: The study of postmodern knowledge usage. *Information Processing and Management*, v. 29, n. 2, p. 229-239, 1992.

YIN, R. K. *Estudos de caso*: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 1994.

YU, C. M. Socialising information management: the influence of the opinion leader. *Journal of knowledge management practice*, dez. 2002.