



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**GESTÃO DE DOCUMENTOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO:  
A ÓPTICA DOS GESTORES DO SERVIÇO NACIONAL DE  
APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC-DF)**

**PATRÍCIA ANDRADE DA SILVA**

Orientador: Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

Brasília-DF  
2010

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**GESTÃO DE DOCUMENTOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO:  
A ÓPTICA DOS GESTORES DO SERVIÇO NACIONAL DE  
APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC-DF)**

**PATRÍCIA ANDRADE DA SILVA**

Orientador: Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação.

Brasília-DF  
2010



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título:** “Gestão de documentos, informação e conhecimento: a óptica dos gestores do serviço nacional de aprendizagem comercial - SENAC/DF”

**Autor:** Patricia Andrade Silva

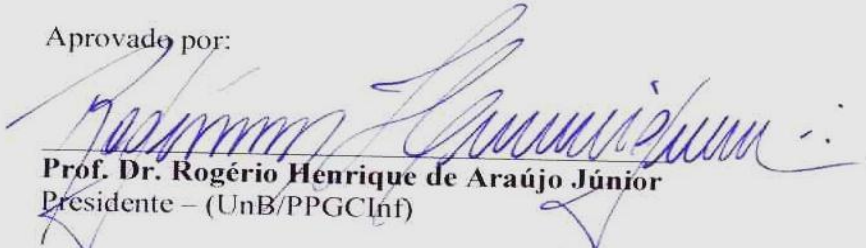
**Área de concentração:** Transferência da Informação

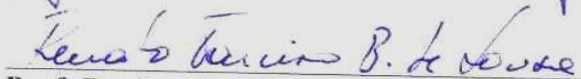
**Linha de pesquisa:** Gestão da Informação e do Conhecimento


Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada em: 22 de julho de 2010.

Aprovado por:

  
**Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior**  
 Presidente – (UnB/PPGCInf)

  
**Prof. Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa**  
 Membro Interno – (UnB/PPGCInf)

  
**Prof.ª Dra Anna Carla Almeida Mariz**  
 Membro Externo – (UNIRIO)

**Prof.ª Dra Cynthia Roncaglio**  
 Suplente – (UnB/FCI)

SILVA, Patrícia A.

**Gestão de documentos, informação e conhecimento: a óptica dos gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC-DF.** Brasília: FCI/UnB, 2010.  
178 fl.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação, 2010.  
Orientador: Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior.

1. Gestão da Informação 2. Gestão do Conhecimento 3. Gestão de Documentos 4. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC-DF

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus amados:

Cayo, Letícia e Nathália, filhos maravilhosos, verdadeiros presentes de Deus, que me iluminam, impulsionam e me fazem uma pessoa melhor;

Luiza e Orlando, meus queridos pais, que mesmo sem entender o real significado desse sonho para mim, sempre me deram apoio e carinho incondicional. Obrigada por me ensinar a ser filha e mãe;

Rodrigo e João, irmãos companheiros, pelo carinho, por acreditarem e me fazerem entender o significado da família;

Euler Frank, meu esposo, pelo amor, companheirismo e dedicação à nossa família. Sua presença é fundamental em minha vida. Sem você essa caminhada não teria obtido êxito. Obrigada por acreditar e apoiar-me em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pela minha vida tão próspera e feliz.

Ao meu esposo Euler Frank, companheiro de todos os momentos, que soube me compreender, apoiar, esteve sempre presente e que certamente tem uma grande participação na concretização desse trabalho. Obrigada, sem a sua ajuda jamais teria conseguido!

Aos meus amados filhos, Cayo, Letícia e Nathália, filhos maravilhosos e abençoados, que sempre me dão forças para continuar.

A meus pais Luiza e Orlando e meus irmãos João e Rodrigo, pela força, carinho e paciência de sempre.

À direção do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-DF) pela oportunidade de realização da pesquisa e pelo apoio.

Aos gestores do SENAC-DF que gentilmente responderam ao questionário de pesquisa.

A todos os meus colegas de trabalho que são muitos, e que estão sempre na torcida. Em especial a Maria das Graças, Adair Vitor, Geraldo Kennedy, Patrícia Sales, Fabrício Gama, Núbia Lima, Luciana Neres, Lilian Macedo e Jaqueline Santana. Obrigada pelo incentivo e pela compreensão.

A todos os professores do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília, pela oportunidade de convívio e pelos conhecimentos repassados.

As secretárias da pós-graduação, Jucilene e Marta, pela presteza e carinho nos atendimentos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior, pela paciência, compreensão de minhas limitações, profissionalismo, e principalmente pela forma brilhante e humana como conduziu a orientação desse trabalho. Meus sinceros agradecimentos.

Ao Prof. Dr. Renato Tarciso e Prof<sup>a</sup>. Dra. Anna Carla Almeida Mariz, por aceitarem gentilmente comporem minha banca de avaliação e pelas valiosas críticas e sugestões.

O conhecimento do mundo como mundo, é necessidade ao mesmo tempo intelectual e vital. É o problema universal de todo cidadão do novo milênio: *como ter acesso às informações sobre o mundo e como ter a possibilidade de articulá-las e organizá-las? Como perceber e conceber o Contexto, o Global (a relação todo/partes), o Multidimensional, o Complexo?* Para articular e organizar os conhecimentos e assim reconhecer e conhecer os problemas do mundo é necessária a reforma do pensamento. Entretanto, essa reforma é paradigmática e, não programática: é a questão fundamental da educação, já que se refere à nossa aptidão para organizar o conhecimento.

Edgar Morin (2000)

## RESUMO

Na chamada era da informação a forma como utilizar e gerenciar as informações tem se tornado um dos grandes desafios para os gestores contemporâneos. A informação ratifica seu caráter estratégico, num ambiente competitivo ao proporcionar o desenvolvimento organizacional. No contexto da gestão das informações e gestão do conhecimento, os arquivos institucionais por meio da Gestão de Documentos podem subsidiar os processos que sustentam a gestão das informações e criação de novos conhecimentos. O presente trabalho tem como foco identificar como a Gestão de Documentos é percebida pelos gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-DF) no contexto da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. A base metodológica utilizada foi a pesquisa qualitativa, e os instrumentos utilizados na coleta de dados foram a entrevista estruturada e a análise de documentos. Para sua consolidação foi utilizada uma vasta literatura relacionada às temáticas: Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, merecendo destaque os autores: Couture e Rousseau (1998), Jardim (1988;1992); Duranti (1994), Ponjúan Dante (2004), Tarapanoff (2001;2006), Davenport e Prusak (1998), e Nonaka e Takeuchi (1997). Mediante as perspectivas teóricas, análise do estudo de caso e a percepção dos gestores é possível afirmar que a Gestão de Documentos poderia destacar-se no contexto organizacional como ferramenta de gestão que subsidia a Gestão da Informação e proporcionar a criação de novos conhecimentos. Para tanto, faz-se necessário lançar mão dos procedimentos e ferramentas da Gestão de Documentos, para sua consolidação no contexto da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Documentos. Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. SENAC



## ABSTRACT

In the call it was of the information the form as to use and to manage the information has become one of the great challenges for the managing contemporaries. The information ratifies its strategic character, in a competitive environment when providing the organizational development. In the context of the information management and knowledge management, the institutional archives through the records management can subsidize the processes that support the management of the information and creation of new knowledge. The present work has as focus to identify with the Records Management is perceived by the managers of the Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-DF) in the context of the Information Management and Knowledge Management. The used methodological base was the qualitative research, and the instruments used in the collection of data had been the structuralized interview and document analysis. For its consolidation a vast literature related to the thematic ones was used: Record Management, Information Management and Knowledge Management, deserving have detached the authors: Couture and Rousseau (1998), Jardim (1988; 1992); Duranti (1994), Ponjúan Dante (2004), Tarapanoff (2001), Davenport and Prusak (1998), and Nonaka and Takeuchi (1997). By means of the theoretical perspectives, analysis of the case study and the perception of the managers, are possible to affirm that the Record Management could be distinguished in the organizational context as management tool that subsidizes the Information Management and provide the creation of new knowledge. For in such a way, one becomes necessary to launch hand of the procedures and tools of the Record Management, for its consolidation in the context of the Information Management and Knowledge Management.

**KEYWORDS:** record management. information management. knowledge management.  
SENAC

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| QUADRO 1. Passos para o gerenciamento da informação.....                                    | 51  |
| QUADRO 2. As características da informação valiosa.....                                     | 52  |
| QUADRO 3. Eras da Administração. ....                                                       | 59  |
| QUADRO 4. Os princípios da organização baseada no conhecimento.....                         | 60  |
| QUADRO 5. O <i>continuum</i> dado-informação-conhecimento e ação.....                       | 70  |
| QUADRO 6. Gestão dos documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.....         | 74  |
| QUADRO 7. Objetivos, pressupostos, variáveis e itens.....                                   | 81  |
| QUADRO 8. Utilização dos documentos de arquivo para tomada de decisão.....                  | 106 |
| QUADRO 9. Concordância quanto a influência da Gestão de Documentos.....                     | 108 |
| QUADRO 10. Como os documentos de arquivo podem auxiliar na criação de novos conhecimentos.. | 112 |
| QUADRO 11. Documentos de arquivos utilizados como recursos estratégicos. ....               | 114 |
| QUADRO 12. Gestão da informação. ....                                                       | 115 |
| QUADRO 13. Comentários adicionais à pesquisa. ....                                          | 120 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1. Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. ... | 10 |
| FIGURA 2. Organograma do SENAC-DF. ....                                            | 16 |
| FIGURA 3. Gestão de Documentos X Gestão da Informação X Gestão do Conhecimento..   | 26 |
| FIGURA 4: Objeto de estudo da pesquisa. ....                                       | 27 |
| FIGURA 5. Fases do processo informacional dos arquivos. ....                       | 33 |
| FIGURA 6. Suporte, informação e documento. ....                                    | 45 |
| FIGURA 7. Relação hierárquica entre dado, informação e conhecimento.....           | 45 |
| FIGURA 8. Ciclo informacional. ....                                                | 47 |
| FIGURA 9. Fluxo informacional. ....                                                | 48 |
| FIGURA 10. O ciclo do conhecimento. ....                                           | 50 |
| FIGURA 11. Sistema de informação. ....                                             | 53 |
| FIGURA 12. Modelo processual de administração da informação. ....                  | 54 |
| FIGURA 13. O continuum dado-informação-conhecimento e ação.....                    | 62 |
| FIGURA 14. Processos de gestão do conhecimento. ....                               | 65 |
| FIGURA 15. Bases conceituais da gestão do conhecimento. ....                       | 68 |
| FIGURA 16. Ciclo informacional e funções arquivísticas. ....                       | 72 |
| FIGURA 17. Processos de gestão do conhecimento e funções arquivísticas. ....       | 73 |
| FIGURA 18. Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. .  | 76 |
| FIGURA 19. Proveniência e natureza das informações no organismo. ....              | 78 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| GRÁFICO 1. Nível de escolaridade dos gestores do SENAC-DF. ....                      | 87  |
| GRÁFICO 2. Faixa etária dos Gestores do SENAC-DF. ....                               | 88  |
| GRÁFICO 3. Tempo de atuação no SENAC-DF. ....                                        | 88  |
| GRÁFICO 4. Nível organizacional. ....                                                | 89  |
| GRÁFICO 5. Área de atuação dos gestores do SENAC-DF. ....                            | 90  |
| GRÁFICO 6. Participação em práticas gerenciais. ....                                 | 91  |
| GRÁFICO 7. Diferenciação: documento, informação e conhecimento. ....                 | 93  |
| GRÁFICO 8. Utilização das informações registradas nos documentos de arquivo. ....    | 94  |
| GRÁFICO 9. Fonte de informação: Base de dados. ....                                  | 95  |
| GRÁFICO 10. Fonte de informação: Internet/Intranet. ....                             | 96  |
| GRÁFICO 11. Fonte de informação: Arquivos. ....                                      | 97  |
| GRÁFICO 12. Fonte de informação: Bibliotecas especializadas/técnicas. ....           | 97  |
| GRÁFICO 13. Fonte de informação: Clientes, fornecedores e concorrentes. ....         | 98  |
| GRÁFICO 14. Fonte de informação: Outras fontes. ....                                 | 99  |
| GRÁFICO 15. Recorrência aos documentos do Arquivo Central. ....                      | 100 |
| GRÁFICO 16. Importância dos documentos de arquivo no cotidiano organizacional. ....  | 103 |
| GRÁFICO 17. Vantagens do arquivo organizado e informações disponíveis. ....          | 104 |
| GRÁFICO 18. Utilização dos documentos de arquivo para tomada de decisão. ....        | 105 |
| GRÁFICO 19. Influência da Gestão de Documentos. ....                                 | 107 |
| GRÁFICO 20. Percepção dos gestores acerca da Gestão de Documentos. ....              | 110 |
| GRÁFICO 21. Documentos de arquivo <i>versus</i> criação de novos conhecimentos. .... | 112 |
| GRÁFICO 22. Documentos como recursos estratégicos. ....                              | 113 |
| GRÁFICO 23. Documentos acessíveis X Gestão da Informação. ....                       | 115 |
| GRÁFICO 24. Práticas Gerenciais. ....                                                | 117 |
| GRÁFICO 25. Vínculos da Gestão da Informação. ....                                   | 118 |
| GRÁFICO 26. Interesse nos resultados da pesquisa. ....                               | 120 |
| GRÁFICO 27. Comentários pertinentes à pesquisa. ....                                 | 121 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| TABELA 1. Centro de Educação Profissional.....                        | 15  |
| TABELA 2. Pressupostos e variáveis.....                               | 80  |
| TABELA 3. Vantagens identificadas pelos gestores do SENAC-DF.....     | 104 |
| TABELA 4. Percepção dos gestores acerca da Gestão de Documentos. .... | 109 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AR – Administração Regional

ASD – Assessoria do Diretor Regional

ASP – Assessoria do Presidente

CCD – Coordenadoria de Comunicação e Divulgação

CDO – Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional

CEDOC/DN – Centro de Documentação Técnica do Departamento Nacional

CEP – Centro de Educação Profissional

CIC – Coordenadoria de Inclusão e Cidadania

CIG – Coordenadoria de Informática Gerencial

CLT – Controladoria

CNC – Confederação Nacional do Comércio

CPA – Central de Produção de Alimentos

CR – Conselho Regional

CRE – Coordenadoria de Relações Empresariais

DAF – Divisão de Administração e Finanças

DEP – Divisão de Educação Profissional

DGP – Divisão de Planejamento e Desenvolvimento

DIREG – Direção Regional

DN – Departamento Nacional

EDI – Editora SENAC-DF

Fac SENAC – Faculdade SENAC-DF

GAB – Gabinete

GPF – Grupo Percepção de Futuro

LIV – Livraria SENAC-DF

NAD – Núcleo Administrativo

NDP – Núcleo de Desenvolvimento e Pesquisa

NET – Núcleo de Educação Profissional Técnico e Nível Médio

NIC – Núcleo de Formação Inicial e Continuada

NUF – Núcleo Financeiro

NUP – Núcleo de Pessoal

OUV – Ouvidoria

PAS – Programa Alimentação Saudável

PGD – Programa de Gestão de Documentos

PRES – Presidente do Conselho Regional

PROEC – Programa de Educação Corporativa

SCR – Secretaria do Conselho Regional

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SEP – Secretaria do Presidente

SESC – Serviço Social do Comércio

SICS – Sistema de Informações e Conhecimento do SENAC

## SUMÁRIO

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                                  | <b>1</b>  |
| <b>2 PROBLEMA .....</b>                                                                    | <b>5</b>  |
| <b>3 JUSTIFICATIVA.....</b>                                                                | <b>8</b>  |
| <b>4 O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC).....</b>                         | <b>12</b> |
| 4.1 CONTEXTO HISTÓRICO .....                                                               | 12        |
| 4.1.1 SENAC DEPARTAMENTO NACIONAL .....                                                    | 13        |
| 4.1.2 DEPARTAMENTO REGIONAL: ADMINISTRAÇÃO DISTRITO FEDERAL (SENAC-DF).....                | 14        |
| 4.1.2.1 MISSÃO E VISÃO DE FUTURO.....                                                      | 15        |
| 4.1.2.2 OPÇÕES ESTRATÉGICAS.....                                                           | 15        |
| 4.1.2.3 ORGANOGRAMA .....                                                                  | 16        |
| 4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE DOCUMENTOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO SENAC-DF .....    | 16        |
| 4.4 A GESTÃO DE DOCUMENTOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO DESENVOLVIDAS NO SENAC-DF..... | 19        |
| 4.4.1 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA (PROEC) .....                                       | 20        |
| 4.4.2 GINCANA DO CONHECIMENTO (GC).....                                                    | 21        |
| 4.4.3 PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS (PGD).....                                          | 21        |
| 4.4.4 GRUPO PERCEPÇÃO DE FUTURO (GPF) .....                                                | 23        |
| 4.4.5 GRUPO DE MULTIPLICADORES.....                                                        | 23        |
| 4.5 CONCLUSÃO .....                                                                        | 24        |
| <b>5 OBJETIVOS.....</b>                                                                    | <b>25</b> |
| 5.1 OBJETIVO GERAL .....                                                                   | 25        |
| 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                                             | 25        |
| <b>6 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>                                                       | <b>26</b> |
| 6.1 TRABALHOS CORRELATOS .....                                                             | 27        |
| 6.1.1 CONCLUSÃO .....                                                                      | 30        |
| 6.2 ARQUIVÍSTICA.....                                                                      | 32        |
| 6.2.1 HISTÓRICO, EVOLUÇÃO E CONCEITOS DE UMA DISCIPLINA EM EVOLUÇÃO. ....                  | 32        |
| 6.3 GESTÃO DE DOCUMENTOS (GD) .....                                                        | 36        |
| 6.3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....                                                               | 36        |
| 6.3.2 CONCLUSÃO .....                                                                      | 42        |
| 6.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....                                   | 42        |
| 6.4.1 CONCLUSÃO .....                                                                      | 56        |



|                                                                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES .....                                                             | 57         |
| 6.5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....                                                                                  | 57         |
| 6.5.2 CONCEITOS.....                                                                                          | 63         |
| 6.5.3 CONCLUSÃO .....                                                                                         | 68         |
| 6.6 INTERFACES ENTRE GESTÃO DE DOCUMENTOS, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO. ....                | 69         |
| 6.7 CONCLUSÃO GERAL DA REVISÃO DE LITERATURA .....                                                            | 76         |
| <b>7 PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS.....</b>                                                                        | <b>80</b>  |
| 7.1.2 PRESSUPOSTO GERAL .....                                                                                 | 80         |
| 7.1.3 PRESSUPOSTOS ESPECÍFICOS E VARIÁVEIS .....                                                              | 80         |
| 7.1.4 NÃO ESCOPO DA PESQUISA .....                                                                            | 82         |
| <b>8 METODOLOGIA .....</b>                                                                                    | <b>83</b>  |
| 8.1 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....                                                                    | 83         |
| 8.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA .....                                                                   | 83         |
| 8.2.1 UNIVERSO .....                                                                                          | 83         |
| 8.2.2 AMOSTRA .....                                                                                           | 84         |
| 8.2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....                                                                    | 84         |
| 8.2.4 PRÉ-TESTE .....                                                                                         | 85         |
| <b>9 ANÁLISE DOS DADOS E COMPROVAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS .....</b>                                               | <b>86</b>  |
| 9.1 ANÁLISE DOS DADOS SOB OS ASPECTOS DESCRITIVOS .....                                                       | 86         |
| 9.1.1 CONCLUSÕES.....                                                                                         | 92         |
| 9.2 ANÁLISE DOS DADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA E COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 1 ..... | 92         |
| 9.2.1 COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 1 .....                                                                      | 101        |
| 9.3 ANÁLISE DOS DADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA E COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 2 ..... | 102        |
| 9.3.1 COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 2 .....                                                                      | 110        |
| 9.4 ANÁLISE DOS DADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA E COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 3. .... | 111        |
| 9.4.1 COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 3 .....                                                                      | 119        |
| 9.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS RELACIONADOS ÀS QUESTÕES DO BLOCO III.....                                         | 119        |
| <b>10 CONCLUSÕES .....</b>                                                                                    | <b>122</b> |
| <b>11 CONTRIBUIÇÃO E LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>                                                           | <b>126</b> |
| <b>12 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....</b>                                                                 | <b>128</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                       | <b>129</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                                                           | <b>135</b> |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| ANEXO I. QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....            | 136 |
| ANEXO II. OBJETIVOS, PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS..... | 145 |
| ANEXO III. ATOS DE CRIAÇÃO – SENAC-DF.....         | 146 |

## 1 INTRODUÇÃO

O excesso de informações e a forma como gerenciá-las, tem sido objeto de estudos de diversas áreas do conhecimento ao longo das últimas décadas. A partir da década de 1980, os conceitos relacionados ao tema foram se consolidando, principalmente em função da necessidade de gerenciamento dessas informações e sua utilização como recurso estratégico<sup>1</sup>.

Além das abordagens relacionadas aos aspectos econômicos, sociais e culturais esses estudos também contemplam os fenômenos informacionais no ambiente corporativo, pois como afirma Moresi (2000, p.18) “a informação é um recurso importante para a organização e pode ser utilizado como instrumento de gestão”.

Inseridos no contexto organizacional, percebe-se que os estudos que têm como foco a informação, passaram a existir em maior profusão, a serem analisados com uma maior profundidade e com enfoque voltado para uma gestão que atenda os interesses organizacionais e promova seu desenvolvimento.

A importância da informação<sup>2</sup> para o desenvolvimento organizacional é ratificada por Araújo Júnior ao afirmar que

[...] de posse da concepção de informação como elemento chave no desenvolvimento e na promoção da competitividade das organizações, surgiu o interesse em determinar aonde a informação poderia operar mudanças substanciais em empresas que cada vez mais buscam inserção em um mercado altamente competitivo e em crescente globalização. (ARAÚJO JÚNIOR, 1998, p. 1).

Inserida em um ambiente organizacional, a informação torna-se um recurso vital. Nesse sentido, uma organização não pode, atualmente, funcionar eficazmente sem ela. Portanto, o processo do planejamento, controle e utilização da informação é uma atividade

---

1 São considerados estratégicos os recursos utilizados para alcance dos objetivos da organização.

2 Segundo Rousseau e Couture (1998), a informação deve ser considerada, organizada e tratada como um recurso tão importante quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros.

importante, decisiva para o sucesso ou fracasso do organismo (ROUSSEAU; COUTURE, 1998).

McGee e Prusak, autores conceituados nos estudos da informação no contexto organizacional, afirmam que “a informação não se limita a dados coletados; na verdade são dados coletados, organizados, ordenados, ao quais são atribuídos significados e contextos” (1994, p. 25).

Os mesmos autores sustentam que “[...] as demandas de informação em um determinado contexto informacional são representadas pelos estoques de informação institucionalizados disponíveis e pelas necessidades de informação da realidade onde o consumo se realiza.” (McGEE; PRUSAK, 1997, p. 115).

Ao analisar o contexto organizacional proposto pelos autores acima, assim como a atuação dos arquivos<sup>3</sup>, Duranti (1994), afirma que

Através dos milênios, os arquivos têm representado, alternada e cumulativamente, os arsenais da administração, do direito, da história, da cultura e da informação. A razão pela qual eles puderam servir a tantas finalidades é que os materiais arquivísticos, ou registros documentais representam um tipo de conhecimento único: gerados ou recebidos no curso das atividades pessoais ou institucionais, como seus instrumentos e subprodutos, os registros documentais são as provas primordiais para as suposições ou conclusões relativas a essas atividades e às situações que elas contribuíram para criar, eliminar, manter ou modificar. A partir destas provas, as intenções, ações, transações e fatos podem ser comparados, analisados e avaliados, e seu sentido histórico pode ser estabelecido. Essa capacidade dos registros documentais de capturar os fatos, suas causas e conseqüências, e de preservar e estender no tempo a memória e a evidência desses fatos, deriva da relação espacial entre os documentos e a atividade da qual eles resultam...(DURANTI, 1994 apud MARIZ, 2005, p.18).

---

<sup>3</sup> De acordo com o conceito de Heredia (1991, p.89) “Arquivo é um ou mais conjuntos de documentos, seja qual for sua data, sua forma e suporte físico, acumulados em um processo natural por uma pessoa ou instituição pública ou privada no transcurso de sua gestão, conservados, respeitando aquela ordem, para servir como testemunho e informação para a pessoa ou instituição que os produz para os cidadãos ou para servir de fontes de história.”

Nesse sentido, percebe-se que o objetivo principal do arquivo no contexto organizacional é atender aos gestores em suas atividades diversas, facilitando assim o acesso aos documentos/informações. Dessa forma, podem ser considerados recursos estratégicos que servem de suporte à pesquisa, recolhimento, seleção, organização e tratamento da crescente massa documental, assim como estar inserido da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

De acordo com Jardim (1992), a atividade de gestão de documentos surgiu da necessidade da administração pública em gerir estrategicamente seu volume crescente de documentos. Ele afirma que “jamais se produziu, se armazenou e se disseminou tanta informação como nas sociedades atuais. Da mesma forma, jamais tantos recursos tecnológicos foram direcionados especificamente para a criação e a gestão de informações” (JARDIM, 1992, p. 251). Acreditamos que além dos recursos tecnológicos citados pelo autor, outros esforços também são utilizados com essa finalidade, entre eles os processos organizacionais e as pessoas.

Considerado um desses recursos numa perspectiva organizacional, a Gestão de Documentos é compreendida como “um conjunto de medidas e rotinas visando à racionalização e eficiência na criação, tramitação, classificação, uso primário e avaliação de arquivos” (DICIONÁRIO brasileiro de terminologia arquivística, 2005).

Reforçando a necessidade de estudos que abordem a Gestão de Documentos nos ambientes que consideram as informações recursos estratégicos, as questões de interesse deste estudo surgiram a partir de inquietações quanto à inserção da temática no contexto da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento no âmbito do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-DF). Assim buscou-se compreender as possíveis relações entre essas formas de gestão e identificar a percepção dos gestores da organização, quanto à Gestão de Documentos nesse contexto.

Na estruturação deste trabalho, além dos tópicos relativos ao problema, objetivos, justificativa, pressupostos e variáveis, metodologia e análise dos dados, foi apresentado o

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), por meio da contextualização da criação da instituição e sua importância histórica no âmbito nacional.

Em seguida, foi abordado o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Distrito Federal (SENAC-DF), com suas características, missão, visão de futuro, opções estratégicas e as práticas gerenciais de Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. A partir daí, o desafio consistiu em identificar a percepção de seus gestores quanto à gestão desses recursos e principalmente como a Gestão de Documentos é utilizada nessa conjuntura.

Para composição da revisão de literatura, foram utilizados trabalhos referentes aos assuntos abordados ou próximos à temática do objeto de estudo, com objetivos semelhantes aos deste trabalho. Nessa ocasião percebeu-se a carência de trabalhos que abordam a Gestão da Informação, a Gestão de Documentos e a Gestão do Conhecimento com foco numa perspectiva organizacional de forma integrada.

Ressalta-se que, trabalhos que abordam as temáticas: Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, foram encontrados em profusão. E em função da grande quantidade, foi necessário fazer uma seleção e utilizar apenas aqueles que eram de interesse para concretização da pesquisa.

Por fim, foram apresentados os resultados da pesquisa, após análise dos dados e verificação dos pressupostos, além de indicações para realização de novos trabalhos que complementem as ideias propostas nesta pesquisa.

## 2 PROBLEMA

Em pleno desenvolvimento da Sociedade da Informação<sup>4</sup> o excesso de informações e a forma como gerenciá-las e utilizá-las tem ganhado ênfase nos estudos que abordam os fenômenos informacionais no contexto organizacional.

A partir de meados do século XX, o valor estratégico atribuído à informação e os desafios impostos para gestores e profissionais da informação, consistiram primordialmente em trabalhar de forma conjunta e sistêmica todos os processos que a utilizam como recurso, capaz de agregar valor aos processos de negócio. Tarefa nada fácil e bastante complexa, uma vez que a informação permeia todo o ambiente organizacional, desde os processos mais operacionais até sua utilização para tomada de decisões.

Como afirma Choo (2003, p. 25) “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz”. Dessa forma, os estudos que abordam os processos de geração, seleção/aquisição, armazenamento, representação, recuperação, distribuição e o uso das informações, tornam-se indispensáveis para os gestores que a utilizam como insumo para o desenvolvimento e para as organizações que desejam se manter competitivas no mercado. Nesse sentido, o gerenciamento desse recurso requer a adoção de medidas específicas, contextualizadas e que promovam esse cenário.

Diante ao exposto, percebe-se que o importante para os gestores contemporâneos não é somente como gerenciar a informação, mas sim a forma sistêmica de pensar os problemas relacionados à informação como recurso estratégico e as possíveis respostas

---

<sup>4</sup> De acordo com Tarapanoff (2001, p. 37), a sociedade da informação surgiu como uma nova estrutura de poder e das instituições, novos canais de comunicação, novas formas de atuação social e de trabalho, tendo como objeto de estudo a informação, atribuindo-lhe o conceito de bem, ou recurso, econômico e estratégico, indicando a transição da economia baseada na indústria para a economia baseada na informação. “Tecnologia e interatividade, globalização e virtualidade, organização e automação, criatividade e inteligência, são algumas das múltiplas facetas da sociedade da informação. É difícil defini-la, dada a diversidade de fatores que a constituem, e é mais difícil ainda prever o futuro delas, pelas constantes transformações no seu desenvolvimento” (OLIVEIRA, 2003, p. 55).

para questionamentos cada vez mais comuns, que abrangem as pessoas, tecnologias, o ambiente e a cultura organizacional.

Apesar das evidências da influência que a informação exerce nesse contexto, ainda faltam aspectos a serem discutidos com maior profundidade, como os processos operacionais e gerenciais que dão suporte e proporcionam a gestão dessas informações, os agentes envolvidos nesses processos e a percepção dos gestores para essa nova realidade.

Considerando as discussões sobre a temática documento – informação – conhecimento; voltadas para os processos organizacionais, bem como as possíveis relações, interseções e utilização da Gestão de Documentos no contexto da Gestão da Informação e do Conhecimento no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-DF), o problema da presente pesquisa, gravita em torno das seguintes questões:

- A Gestão de Documentos é utilizada no contexto da Gestão da Informação, para criação, disseminação e geração de conhecimentos no âmbito do SENAC-DF?
- Como a Gestão de Documentos é percebida pelos gestores do SENAC-DF nos processos da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento?
- Quais são as correlações entre Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento?
- Diante das demandas geradas pelos processos gerenciais qual o papel a ser desempenhado pela Gestão de Documentos?

As respostas para essas perguntas possibilitam a ampliação do estudo da Gestão de Documentos no ambiente organizacional, além de proporcionar discussões sobre os processos de criação do conhecimento, o desenvolvimento do saber e fazer arquivístico e as possíveis relações entre a Gestão de Documentos, Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento.



O cerne das discussões propostas nesta pesquisa consiste na explicitação das relações entre esses três tipos de gestão, e, sobretudo, como a Gestão de Documentos, e suas práticas fornecem subsídios para a consolidação da Gestão da Informação e do Conhecimento.

Esses questionamentos permeiam a Arquivologia contemporânea e reforçam a necessidade de diálogos mais aprofundados entre a comunidade acadêmica, os profissionais da informação e os gestores organizacionais, com o intuito de atender às novas demandas e consolidá-la na Era da Informação.

### 3 JUSTIFICATIVA

A temática da Gestão da Informação e os fenômenos informacionais são recorrentes na literatura especializada, tanto na Ciência da Informação<sup>5</sup>, quanto nas chamadas Ciências da Administração. No entanto, percebe-se que nesses estudos o debate reside na maioria das vezes apenas nos aspectos relacionados à tecnologia de informação, sem, contudo considerar outras fontes essenciais para a compreensão desses fenômenos e os agentes envolvidos.

Essa postura em alguns casos incorre na visão equivocada da Gestão da Informação concebida apenas como um conjunto de ferramentas para coleta e armazenamento de informações, pouco importando seu uso potencial, necessidades dos usuários, fluxos informacionais e utilização contextualizada.

A importância da identificação e utilização de diversas fontes informacionais para a Gestão da Informação é apresentada por Valentim et al. como:

[...] um dos fatores determinantes para o sucesso das organizações, é o gerenciamento das informações. Neste caso, é importante destacar que somente ocorrerá um gerenciamento dinâmico e efetivo da informação, **se as fontes de informação forem identificadas corretamente em cada ambiente**; o reconhecimento, manutenção e gestão informacional são cruciais para o desenvolvimento da gestão estratégica da informação. (VALENTIM et al., 2005, p. 3, grifo nosso).

Ao analisar as fontes informacionais que devem ser consideradas na Gestão da Informação, e voltando-se para uma perspectiva Arquivística, o arquivo, os documentos e as informações arquivísticas<sup>6</sup> podem ser considerados uma significativa fonte para os gestores,

---

<sup>5</sup> Caracteriza-se como “a disciplina que investiga as propriedades e comportamentos da informação, as forças que governam seu fluxo e os meios de processá-la e otimizar sua acessibilidade e uso. A CI está ligada ao corpo de conhecimentos relativos à origem, coleta, organização, estocagem, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e uso da informação.” (BORKO, 1968).

<sup>6</sup> A informação arquivística seria, portanto, aquela contida nos documentos que integram os arquivos, os quais possuem características próprias e definidas. Nesse sentido, o que define ser ele um documento arquivístico é não somente o fato de ser produzido e recebido em função das atividades

pois reforça o valor dos documentos e informações orgânicas, para usos em fins administrativos, probatórios, de pesquisa e culturais, além de cooperar para o desenvolvimento e consolidação das ações estratégicas da organização.

Impulsionado por essa ascendência dos estudos da Gestão da Informação, a Gestão de Documentos, desenvolveu-se ao longo das últimas décadas, estimulada

[...] cada vez mais pela necessidade de disciplinas e de técnicas capazes de fornecerem soluções de conjunto viáveis e rendíveis para os inúmeros problemas suscitados pela gestão dessa massa de informações, em todas as suas dimensões, desde sua criação, avaliação, aquisição, classificação, descrição, comunicação até sua conservação (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 23).

Reforçando a importância das informações orgânicas, ou seja, aquelas produzidas em decorrência do exercício das atividades/funções da organização e que demonstram as relações existentes entre seus processos, Silva, Marinho e Santos (2007) afirmam que:

No mundo contemporâneo e globalizado, é evidente que as organizações que conseguem compreender a importância estratégica das informações orgânicas e permitem através de um sistema adequado, que os seus membros se comuniquem rapidamente e sem distorção, podem obter vantagens decisivas com rapidez, nas tomadas de decisões (SILVA; MARINHO; SANTOS, 2007, p. 84).

Ao abordar a gestão da informação orgânica, Rousseau e Couture (1998, p. 65), enfatizam suas vantagens para as organizações, afirmando que “a gestão da informação orgânica, permitindo a pesquisa retrospectiva, reduz incertezas e melhora a tomada de decisão, aprofundando o conhecimento da cultura organizacional e do processo de decisão”.

Corroborando com essa afirmativa, Nascimento e Flores afirmam que “a gestão da informação arquivística surge como uma das políticas que possibilitam o tratamento das informações desde a sua criação até a destinação final, permitindo assim, que estejam organizadas sistematicamente, acessíveis e controladas” (NASCIMENTO; FLORES, 2007, p. 62).

---

de um órgão ou pessoa física, mas também a relação orgânica que ele mantém com os outros documentos do acervo (MARIZ, 2005, p.11).

A escolha da pesquisa justifica-se em função da escassez de discussões em torno da temática, tanto na literatura que versa sobre a Arquivística, quanto na literatura em Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Essa escassez de trabalhos que demonstram a participação, conexões ou pontos de congruência da Gestão de Documentos com a Gestão da Informação e elementos concretos que estabeleçam essas relações, ratifica a necessidade de um aprofundamento teórico e conceitual de ambas as áreas.

Nesse sentido, identificar as relações entre a Gestão de Documental e os processos de Gestão da Informação, deslocam-se os questionamentos que inicialmente centravam-se em aspectos pragmáticos e no documento em si, para uma visão mais ampla e preocupada com a informação e os processos de geração, seleção, armazenamento, representação, recuperação, distribuição e uso.

Essa identificação proporciona gradativamente a revisão das práticas desenvolvidas na Gestão de Documentos, assim como o papel dos documentos de arquivos, não apenas no contexto histórico, mas também no cotidiano de uma organização.

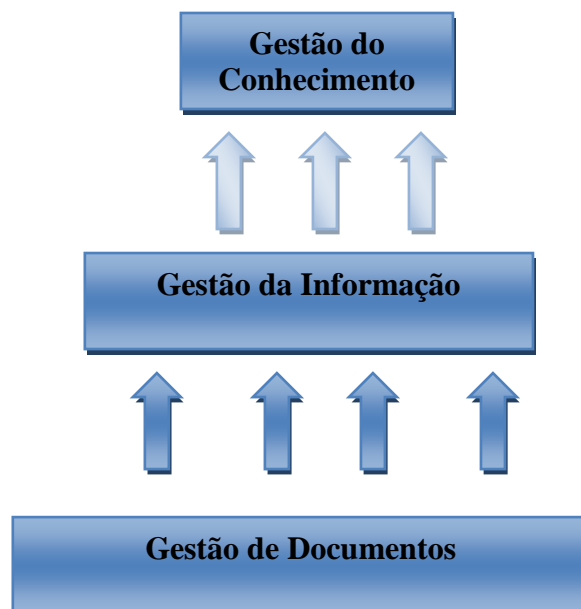


FIGURA 1. Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

A pesquisa ora apresentada tem como estudo de caso o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-DF), entidade privada que carrega parte da história do ensino profissionalizante no Distrito Federal e co-responsável pela implementação de políticas públicas de emprego, educação e renda, através do desenvolvimento de projetos e programas educacionais de qualificação profissional.

O estudo desenvolvido no SENAC-DF visa fornecer subsídios para a compreensão dos fenômenos e processos que envolvem a Gestão de Documentos, no contexto da Gestão da Informação e sua participação na construção do conhecimento no âmbito da organização.

Os resultados apresentados expõem caminhos para discussões de novas abordagens para a problemática que envolve a Gestão de Documentos, preenchendo uma lacuna na literatura especializada.

Essas correlações podem ser demonstradas a partir da percepção dos gestores do SENAC-DF e de como a Gestão de Documentos pode ser utilizada para embasar a Gestão da Informação, criando novos conhecimentos.

Reforçando a importância dessas informações orgânicas, pode-se afirmar que são utilizadas pelas unidades do organismo, quer pelo seu valor primário, a fim de decidir, de agir e de controlar as decisões e ações empreendidas, quer por seu valor secundário, a fim de efetuar pesquisas retrospectivas que põem em evidência decisões ou ações passadas (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 65).

No contexto organizacional, a Gestão de Documentos traz contribuições significativas, pois proporciona um aumento da eliminação dos documentos na fonte, diminui o volume documental total, acelera e sistematiza a organização dos documentos, aumenta a proteção à informação, obtêm de forma mais rápida a informação pertinente, aumenta a estabilidade da continuidade e da eficácia administrativa da organização, e principalmente a racionalização das massas documentais.

## **4 O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC)**

### **4.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

Com o objetivo de realizar uma análise aprofundada sobre a situação da economia nacional, entre 1º e 6 de maio de 1945, representantes da agricultura, da indústria e do comércio oriundos de todo o Brasil se reuniram na cidade de Teresópolis, no Estado do Rio de Janeiro. Esse evento ficou conhecido historicamente como Conferência das Classes Produtoras do Brasil, e deu origem à carta de Teresópolis.

Um grupo de empresários, inspirados pela iniciativa histórica de Teresópolis, lançou a Carta da Paz Social. O documento manifesta a importância de estabelecer relações mais harmoniosas entre o capital e o trabalho. Para tanto, teriam de ser criados, dentre outras ações, serviços de cunho social nos setores da indústria e do comércio.

Os esforços culminaram com a criação do SENAC, em 10 de janeiro de 1946, por meio dos decretos-Lei 8.621 e 8.622, que autorizaram a Confederação Nacional do Comércio (CNC<sup>7</sup>) a instalar e administrar, em todo o país, escolas de aprendizagem comercial. A iniciativa deriva, portanto, da disposição do empresariado para assumir responsabilidades sociais, criar oportunidades de aprendizagem e, conseqüentemente, de trabalho a um número cada vez maior de pessoas.

---

7 Em 1945, o término da Segunda Guerra Mundial e o fim do Estado Novo alteraram o foco da política social e econômica do Brasil, fazendo com que o País se voltasse para a concepção de mecanismos que, se por um lado garantiriam uma sociedade democrática, por outro legitimariam a representatividade das classes trabalhadoras e empresariais. Somente o pacto entre empregadores e empregados pôde gerar um ambiente de paz social, resultado do encontro das duas forças produtivas. Nesse contexto, acelerou-se a criação da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), reconhecida em 30 de novembro de 1945 como a entidade máxima do empresariado comercial brasileiro. Em 1946, a CNC criou seu próprio sistema de desenvolvimento social, montando o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), e logo depois, o Serviço Social do Comércio (Sesc). Essas entidades formam, hoje um dos maiores sistemas de desenvolvimento social de todo o mundo. (Fonte: <http://www.portaldocomercio.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=24>)

#### **4.1.1 SENAC DEPARTAMENTO NACIONAL**

O SENAC Departamento Nacional foi criado em 10 de janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), por meio do decreto-lei 8.621. A partir do ano seguinte, passou a desenvolver um trabalho até então inovador no país: oferecer, em larga escala, educação profissional destinada à formação e preparação de trabalhadores para o comércio. Na mesma data de sua criação, foi promulgado o decreto 8.622, que dispõe sobre a atuação da Instituição na aprendizagem comercial. Até hoje, a aprendizagem é uma das principais ações do SENAC.

A instituição promoveu, ainda na década de 1940, o ensino à distância, através dos cursos da Universidade do Ar. Entre as inovações promovidas pelo SENAC na educação profissional, destacam-se as empresas pedagógicas ou empresas-escola, principalmente a partir da década de 1960 e têm como trunfo a possibilidade de os alunos vivenciarem o trabalho em ambiente próprio. Atualmente essas ações são destaques no SENAC, como os hotéis-escola e os restaurante-escola.

Na década de 1990, a informação e a produção de novos conhecimentos ganharam destaque na agenda das ações do SENAC. A Instituição passou a produzir livros, vídeos e softwares, voltados para suas áreas de atuação. Nesse período, foi criada a TV SENAC, posteriormente Rede SESC-SENAC de Televisão e, hoje, Sesc TV, com uma programação voltada para assuntos de cultura e lazer. Outro uso da mídia foi a criação do programa radiofônico Espaço SENAC, que desde 2002, foi ampliado para o programa Sintonia SESC-SENAC, transmitido, hoje, por mais de 700 emissoras no Brasil.

O ensino à distância recebeu impulso na década de 1990, com a criação de um centro nacional específico para essa atividade, com o objetivo de ampliar e diversificar a programação nesse tipo de ensino.

Em seis décadas de trabalho, o SENAC fez mais de 45 milhões de atendimentos. A história do SENAC e dos milhares de brasileiros que vêm conquistando uma vida melhor por meio dos cursos e atividades da Instituição ainda continua a ser escrita.

#### **4.1.2 DEPARTAMENTO REGIONAL: ADMINISTRAÇÃO DISTRITO FEDERAL (SENAC-DF)**

Decorrente da necessidade de atender às exigências da formação profissional do comércio no âmbito do Distrito Federal foi criada em 31 de Agosto de 1965 pelo presidente do Conselho Nacional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, a Delegacia Executiva do SENAC.

O SENAC-DF, desde sua inauguração, em 30 de agosto de 1967, até a presente data, qualificou mais de 950 mil profissionais. A instituição oferece cursos nos níveis básico, técnico e tecnológico, disponibilizados para a sociedade em forma sequencial intercalada. Dessa forma a cada três meses, novos cursos são incorporados à programação. A instituição atua nas áreas de artes, comércio, comunicação, gestão, idiomas, imagem pessoal, informática, saúde, turismo e hospitalidade.

Além da consolidação na área de educação profissionalizante, a instituição tem como diferenciais, as Faculdades SENAC, livrarias, editora, bibliotecas e coordenadorias de atendimento ao empresariado e inclusão de cidadãos no mercado de trabalho, além de importantes parcerias com governo e empresários para desenvolvimento de programas de qualificação profissional. Para realizar suas atividades, o SENAC-DF dispõe atualmente de 08 Centros de Educação Profissional (CEP) descritos na tabela a seguir.



TABELA 1. Centro de Educação Profissional.

| UNIDADE OPERATIVA                                                                        | CRIAÇÃO                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Centro de Educação Profissional Taguatinga                                               | Resolução SENAC nº 144/83 |
| Centro Profissional Jessé Freire                                                         | Resolução nº 201/85       |
| Centro de Educação Profissional Ceilândia                                                | Resolução nº 497/90       |
| Centro de Educação Profissional Educação à Distância                                     | Resolução nº 795/96       |
| Centro de Educação Profissional Gama                                                     | Resolução nº 814/97       |
| Centro de Educação Profissional Plano Piloto                                             | Resolução nº 887/99       |
| Centro de Educação Profissional SENAC/915 Norte/Grupo Fraternidade Cícero Pereira (GFCP) | Resolução 950/2003        |
| Faculdade SENAC-DF                                                                       | Resolução nº 1003/2005    |
| Centro de Educação Profissional Sobradinho                                               | Resolução nº 1027/2006    |

#### 4.1.2.1 MISSÃO E VISÃO DE FUTURO

De acordo com seu Plano de Trabalho (SENAC, 2010), a missão do SENAC-DF consiste em educar para o trabalho em atividades de comércio de bens, serviços e turismo. E sua visão de futuro é: “Em 2015, o SENAC-DF terá consolidado a liderança em Educação Profissional e será referência em qualidade e inovação para promoção da excelência do setor do comércio de bens e serviços de turismo” (SENAC, 2010, p.7).

#### 4.1.2.2 OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Para cumprir sua missão e realizar a sua visão de futuro, o SENAC-DF estará direcionando esforços, no período 2010-2015, para cinco grandes orientações:

- Aprimoramento Institucional;
- Diversificação da oferta de Educação Profissional;
- Sustentabilidade institucional e econômico financeira;
- Democratização do acesso à educação profissional e
- Formação de profissionais em tecnologia de ponta.

#### 4.1.2.3 ORGANOGRAMA

A estrutura organizacional do SENAC-DF representada no organograma a seguir, foi concebida à luz da ordenação de seus órgãos funcionais e operacionais e das responsabilidades de linha e de staff, estabelecido no regimento interno da instituição.

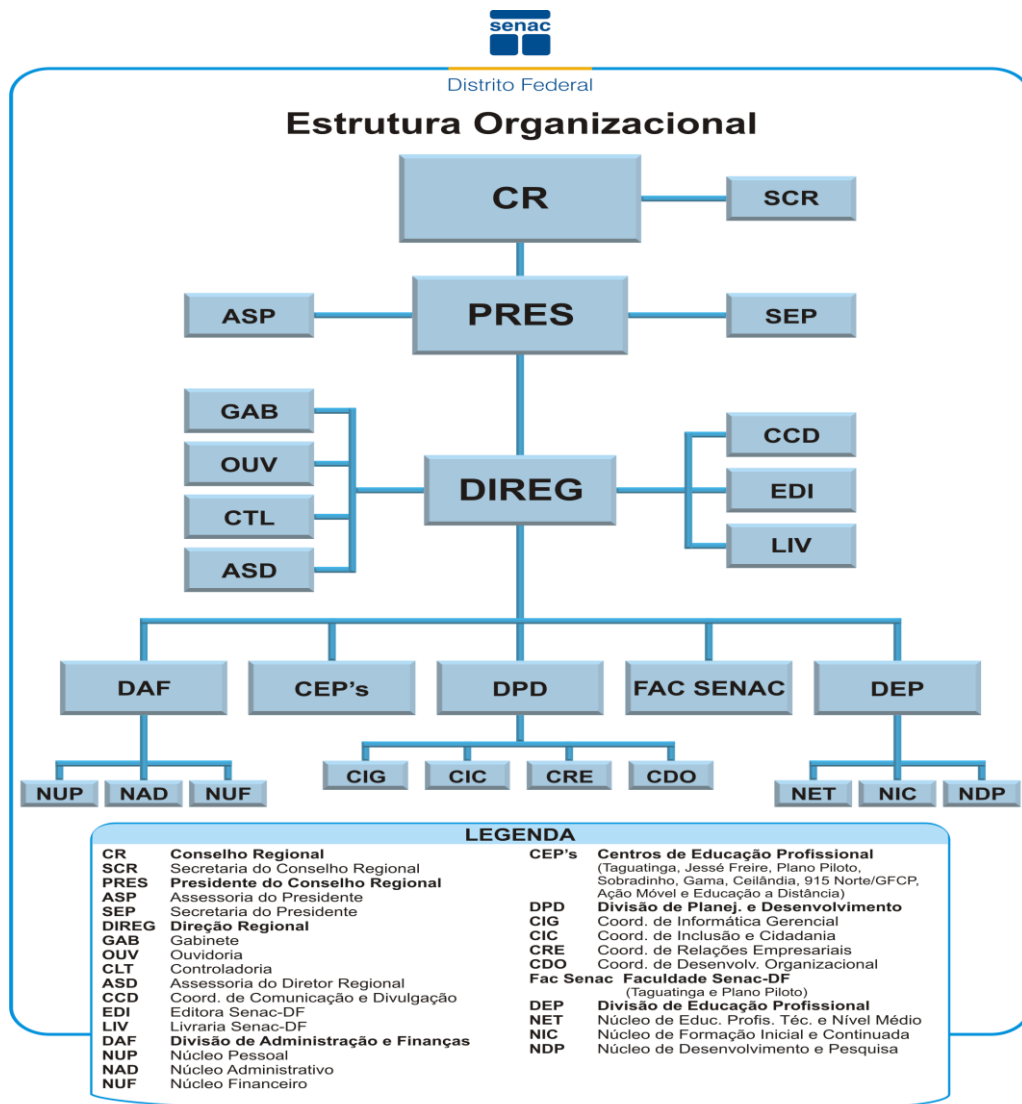


FIGURA 2. Organograma do SENAC-DF.

#### 4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DE DOCUMENTOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO SENAC-DF

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) dada sua relevância para a aprendizagem comercial, pode ser considerada uma das entidades que carrega parte da

história da educação profissionalizante e da evolução das atividades comerciais no Brasil. Num contexto cada vez competitivo, alinha suas estratégias de negócios à Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, por meio do desenvolvimento de práticas direcionadas para a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

a) No âmbito do SENAC Departamento Nacional, são desenvolvidos as seguintes práticas:

**Periódicos:** Edição de livros, vídeos, CDs, DVDs e softwares, o SENAC investe na produção de revistas e boletins voltados para a educação profissional, para a democratização do conhecimento e para a divulgação do trabalho institucional.

**Boletim Técnico do SENAC:** Lançada em 1974, esta publicação quadrimestral dissemina grandes ideias e fomenta debates importantes sobre educação e trabalho. Especialistas brasileiros e estrangeiros assinam artigos indispensáveis para quem trabalha com educação profissional.

**SENAC e Educação Ambiental:** Esta revista quadrimestral, lançada durante a Eco-92, apresenta ao leitor artigos ligados ao tema do meio ambiente, como educação ambiental, turismo, soluções sustentáveis, saúde, biodiversidade, cultura, formação profissional e qualidade de vida.

**Correio do SENAC:** Com publicação bimestral e circulação interna, é o veículo oficial do Departamento Nacional do SENAC, com notícias de interesse para a Instituição em todo o Brasil. Com tiragem de 15 mil exemplares são dirigidos aos empregados do SENAC, associações, sindicatos, federações, ONGs e outras entidades.

**Correio e Comércio:** Dirigido aos empresários do setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, é um encarte do Correio do SENAC. A publicação apresenta as ações da Confederação Nacional do Comércio, das Fecomércios, colunas de especialistas renomados em economia e marketing,

cursos e eventos do SENAC, entre outros artigos de interesse da classe empresarial.

**Boletim e-SENAC:** O boletim eletrônico e-SENAC divulga, desde 2005, ações realizadas pelo SENAC em áreas diversas por todo o país. Hoje, o boletim contempla quatro áreas (Imagem Pessoal; Saúde; Turismo e Hospitalidade; e Tecnologias de Informação e Comunicação), cada qual com uma edição distinta. Futuramente, outras áreas também terão edições específicas;

**Espaço Pós@Rede:** O Pós@Rede é um espaço para divulgação de trabalhos de fim de curso dos alunos da Rede EAD SENAC. Os trabalhos divulgados apresentam uma pequena mostra da diversidade de temas e ideias surgidos nos cursos da pós-graduação *lato sensu* a distância da Rede. O Pós@Rede também pretende propiciar a troca de ideias e fomentar uma arena de discussão. Portanto, além dos trabalhos, o espaço inclui entrevistas, resenhas de livros das áreas dos cursos e depoimentos.

**Relatório Gerencial do SENAC:** Anualmente, o Departamento Nacional do SENAC publica seu Relatório Geral, que apresenta suas realizações e as dos 27 Departamentos Regionais. Na publicação, são apresentadas as ações de educação profissional e de produção de conhecimento, além dos programas de educação corporativa desenvolvidos pela Instituição. Informações sobre o Programa de Aprendizagem Comercial e o setor do Comércio de Bens, Serviço e Turismo também têm destaque. Quadros estatísticos com números de matrículas, atendimentos, entre outros, completam a publicação;

**Relatório Social do SENAC:** Em 2006, o SENAC lançou o seu primeiro Relatório de Ações Sociais. Embora seja o primeiro, as ações sociais não são novidade para o SENAC. Em toda sua história, a Instituição sempre se destacou por um forte compromisso social, com a realização de ações inclusivas diversas e um grande número de atividades comunitárias inteiramente gratuitas. Disponível on-line, os Relatórios apresentam as ações

sociais realizadas em todo o Brasil (por meio dos programas SENAC Móvel, Deficiência e Competência, Soldado Cidadão e Programa Alimentação Saudável (PAS)) e nos estados, pelos programas regionais.

#### **b) Sistema de Informações e Conhecimento do SENAC (SICS)**

O Sistema de Informação e Conhecimento do SENAC (SICS) reúne a atuação de diversas bibliotecas / unidades informacionais do SENAC, otimizando os recursos oferecidos aos profissionais que buscam implementar o conhecimento no mundo da educação profissional em comércio de bens, serviços e turismo.

Participam do SICS as unidades informacionais dos Departamentos Regionais que pretendem uma uniformidade dos produtos e serviços realizados pelas bibliotecas e que seguem a orientação do Centro de Documentação Técnica do Departamento Nacional (Cedoc/DN) na utilização de uma base de dados bibliográfica integrada.

A Base Mercúrio, um dos principais produtos do SICS, é uma base bibliográfica que reúne, na web, cerca de 139 mil registros dos acervos das bibliotecas dos Departamentos Regionais. Seu grande diferencial, além da referência, é o resumo indicativo do documento.

Para compor a Base Mercúrio, é necessário utilizar o software CDS/ISIS e seguir a coordenação técnica do Cedoc/DN, com o intuito de padronizar a informação bibliográfica disponível no sistema.

#### **4.4 A GESTÃO DE DOCUMENTOS, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO DESENVOLVIDAS NO SENAC-DF.**

Alinhando suas estratégias às ações desenvolvidas no SENAC Departamento Nacional, o SENAC-DF, desenvolvem ferramentas gerenciais<sup>8</sup> que auxiliam no alcance de

---

<sup>8</sup> Considerar como ferramenta gerencial as práticas utilizadas no Senac-DF para gerir de forma estratégica os documentos, informações e conhecimentos. Nesse caso aplicam-se os conceitos adotados para: Programa Educação Corporativa, Gincana do Conhecimento, Programa de Gestão Documental, Grupo Percepção de Futuro – GPF, Grupo de Multiplicadores.

seus objetivos estratégicos. Algumas dessas ferramentas e práticas seguem descritas a seguir.

#### **4.4.1 PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA (PROEC)**

Considerada uma ação voltada para a Gestão do Conhecimento, através dos recursos humanos, o projeto do Programa de Educação Corporativa do SENAC-DF, prevê entre outras coisas, a identificação de competências organizacionais e individuais voltadas para o alcance dos objetivos estratégicos proposto no Plano Estratégico de 2004 a 2010.

De acordo com Projeto Educação Corporativa SENAC-DF (2005) seu objetivo geral consiste em implementar um processo de desenvolvimento de pessoas para a instalação e desenvolvimento das competências organizacionais consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio do SENAC-DF (SENAC, 2005, p. 5).

No que tange a Gestão do Conhecimento no âmbito da organização, na proposta exposta por esse programa, foram identificados como facilitadores na criação de uma cultura voltada para a Gestão de Documentos, as seguintes diretrizes:

- a) Administrar o conhecimento existente na organização e incentivar a produção de novos conhecimentos, de forma a torná-los acessíveis e disponíveis para a execução das atividades organizacionais e facilitação do desenvolvimento de novos produtos.
- b) Identificar dados e informações relevantes, estimular a comunicação organizacional, a criatividade e o pensamento sistêmico; saber ensinar, saber aprender, estimular a aprendizagem organizacional e disseminação do conhecimento.
- c) Práticas de gerenciamento do conhecimento, armazenamento e comunicação de dados, visão do conhecimento, conhecimento dos tipos de capitais existentes, tecnologia da informação, conhecimento do negócio e produtos organizacionais do sistema, tecnologias da informação e comunicação,

pesquisa e desenvolvimento, organização de informações e processos de trabalho na organização.

#### **4.4.2 GINCANA DO CONHECIMENTO (GC)**

A Gincana do Conhecimento do SENAC-DF é um evento realizado anualmente que visa oportunizar aos servidores e instrutores do SENAC-DF, de forma lúdica e sistemática, o domínio das competências estratégicas (Visão sistêmica, Visão estratégica, Gestão do Conhecimento e da Inovação, Orientação para resultados e para cliente e Empreendedorismo).

Seus objetivos consistem em estimular o constante aprimoramento profissional dos colaboradores da Instituição, oportunizar aos participantes a aplicação de conceitos e competências nas atividades laborais, promover o intercâmbio cultural e interpessoal entre e desenvolver as competências essenciais à organização, consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio do SENAC-DF.

#### **4.4.3 PROGRAMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS (PGD)**

O Programa de Gestão de Documentos é desenvolvido no âmbito do SENAC-DF desde 2005. Tem como princípio norteador o planejamento da política de estrutura gerencial e administrativa na área de arquivo e protocolo.

Os objetivos específicos deste programa consistem em:

- Estabelecer o planejamento, acompanhamento e controle de políticas de arquivo e protocolo, voltadas para os acervos documentais;
- Organizar os arquivos setoriais e a massa documental acumulada segundo os critérios técnicos da Arquivística;
- Propor formas adequadas de armazenamento e acondicionamento dos documentos;
- Criar um Plano de Classificação e uma Tabela de Temporalidade para os documentos da atividade fim;

- Estabelecer critérios de Avaliação para a massa documental acumulada, usando critérios da Arquivística;
- Orientar e sugerir formas de busca e recuperação para os documentos arquivísticos, através de sistemas informatizados e outros instrumentos para recuperação de documento/informação, reduzindo o tempo gasto na busca;
- Promover treinamento e acompanhamento do pessoal envolvido com os trabalhos de arquivo e protocolo, através de cursos de técnicas básicas de arquivo e documentação;
- Reduzir custos administrativos referentes à duplicação de documentos e processos; e
- Preservar a memória institucional.

Esse programa foi concebido a partir da necessidade de tratamento do acervo da instituição, com o objetivo de viabilizar o acesso rápido e eficiente às informações necessárias ao desenvolvimento dos processos de negócios, assim como a otimização da tramitação, a racionalização da produção, a avaliação e a organização dos acervos Arquivísticos.

A iniciativa de institucionalização de práticas arquivísticas foi consolidada através da inserção das unidades Arquivo Central e Protocolo de forma orgânica no Regimento Interno, com atribuições, responsabilidades e relações hierárquicas com outras unidades.

Dessa forma, o que inicialmente foi concebido apenas como um programa acabou incorporado e entendido como forma de gestão dos documentos e informações, com objetivos, metas, resultados e indicadores de desempenho alinhados aos objetivos estratégicos. Nesse contexto, pode-se considerar que inicia-se uma cultura organizacional estruturada, voltada para a gestão dos acervos arquivísticos.



#### **4.4.4 GRUPO PERCEPÇÃO DE FUTURO (GPF)**

Essa prática consiste na formação de grupos de trabalhos, chamados Grupos Percepção de Futuro (GPF), formados por servidores de todos os níveis hierárquicos, que quinzenalmente reúnem-se para debates e discussões relacionados a temas previamente determinados pela Direção Regional. As linhas norteadoras desses grupos são:

- Estratégias
- Processos de Trabalho
- Produtos e serviços
- Excelência Organizacional
- Investimentos em infra-estrutura
- Receita e Mercado
- Custos e Racionalização
- Comunicação e Relacionamentos

Atualmente esses grupos funcionam plenamente e as ideias que surgem em decorrência desses encontros, são apresentadas para a Direção Regional. Caso estejam alinhadas com os objetivos estratégicos, são colocadas em prática, transformadas em produtos e serviços.

#### **4.4.5 GRUPO DE MULTIPLICADORES**

Esse grupo foi concebido a partir do Programa de Educação Corporativa, para auxiliar o desenvolvimento dos objetivos propostos no Plano de Ação da instituição. É composto por 25 servidores de diversas áreas que, são divididos em 05 (cinco) grupos temáticos:

- Visão sistêmica
- Visão estratégica
- Gestão do Conhecimento e da Inovação
- Orientação para resultados e para cliente; e
- Empreendedorismo.

A adesão desses servidores, a esse grupo de multiplicadores aconteceu de forma voluntária e para desenvolver os trabalhos de cada grupo temático, sistematicamente são feitos investimentos em capacitação e qualificação, com o compromisso de socializar os conhecimentos adquiridos com os demais servidores.

Um dos produtos concebidos e estruturados foi a Gincana do Conhecimento, com adesão de praticamente todos os servidores da instituição. Além da Gincana, esse grupo é responsável pela divulgação dos conhecimentos adquiridos através de diversas palestras, Workshop e eventos.

#### **4.5 CONCLUSÃO**

As práticas e processos organizacionais acima expostos são indicativos que o SENAC-DF para alcançar seus objetivos e manter-se competitivo junto a seus concorrentes, utiliza os documentos, as informações e o conhecimento, como insumo essencial para o desenvolvimento de suas ações.

A utilização da Gestão de Documentos nesse cenário, onde as práticas adotadas pela instituição relacionam-se e corroboram a importância de gerir de forma integrada os documentos, a informação e o conhecimento, pode garantir seu desenvolvimento e sustentabilidade.

Dessa forma, a Gestão de Documentos é transformada em instrumento gerencial, que agregada à outras formas de gestão, de forma contextualizada e com foco nos objetivos estratégicos, passa ser partícipe dos processos de negócio.

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar como a Gestão de Documentos é percebida pelos gestores do SENAC-DF no contexto da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar a existência de vínculos e convergências entre os processos da Gestão da Informação, a Gestão de Documentos e Gestão do Conhecimento no âmbito do SENAC-DF;
- Demonstrar como a Gestão de Documentos pode subsidiar os processos da Gestão da Informação e criar novos conhecimentos;
- Identificar requisitos básicos para a inserção da Gestão de Documentos nas unidades arquivísticas de acordo com a visão dos gestores do SENAC-DF.

## 6 REVISÃO DE LITERATURA

Para composição da revisão de literatura foi realizada uma pesquisa documental nas fontes que abordam as temáticas da Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Para tanto, foram pesquisadas bases de dados institucionais, nacionais e internacionais, artigos de periódicos e obras de autores clássicos que abordam os temas. Inicialmente essa pesquisa foi realizada com os termos pesquisados de forma isolada, e logo em seguida de forma combinada, de acordo com a figura abaixo:

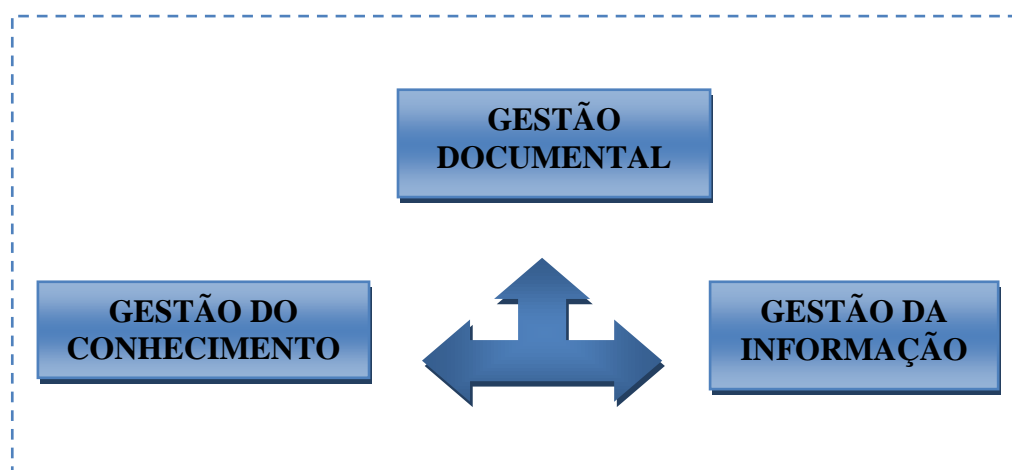


FIGURA 3. Gestão de Documentos X Gestão da Informação X Gestão do Conhecimento.

Ao final das buscas constatou-se que existem estudos sobre os temas em profusão, somente não foram identificados estudos que abordam as interrelações entre essas disciplinas. Dessa forma, foi corroborada a escassez de estudos que versam sobre as relações da Gestão de Documentos com a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

A combinação de termos para obtenção do objeto da pesquisa pode ser demonstrada conforme figura a seguir:

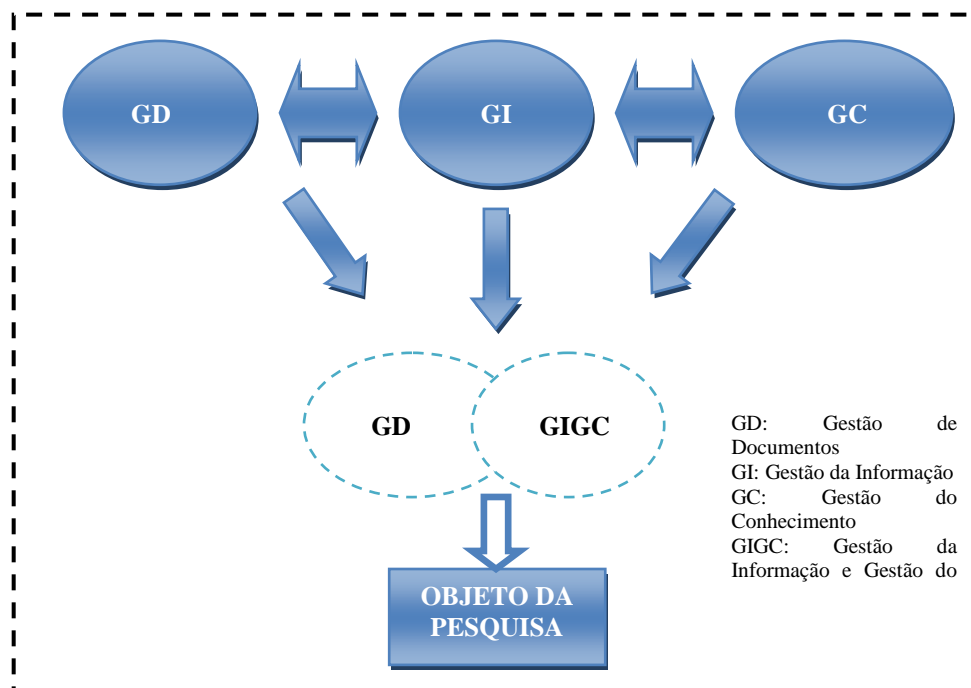


FIGURA 4: Objeto de estudo da pesquisa.

## 6.1 TRABALHOS CORRELATOS

A disciplina Arquivística, Gestão de Documentos e os arquivos, assim como a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, seja no contexto social, organizacional, econômico ou social, têm sido objeto de diversos estudos científicos.

O interesse por esses estudos que delineiam o ambiente organizacional está relacionado aos fenômenos informacionais, à necessidade de tratamento das informações e da massa de documentos que se acumulam, assim como a preocupação dos gestores para ter acesso pleno a essas informações.

Carvalho (2001), em sua dissertação de mestrado, utiliza como estudo de caso o ambiente universitário, analisando os processos que dão ênfase às informações orgânicas na tomada de decisões pelos gestores do Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL).

Em sua pesquisa foram abordados os arquivos, os documentos de arquivos e algumas tipologias e sua utilização por um grupo específico de gestores, unicamente para a tomada de decisões. O objetivo principal do trabalho foi avaliar se o uso da informação

orgânica para o processo decisório da UEL apresentava-se consoante com as diretrizes estratégicas da instituição.

Na pesquisa, a autora ressaltou as necessidades informacionais dos gestores a partir de uma demanda já estabelecida pela importância de suas decisões. Analisou também os aspectos relacionados à pesquisa e busca dessas informações nos arquivos, considerando principalmente o valor estratégico e as relações entre as informações estratégicas e diretrizes da organização.

Como resultados a autora elenca alguns itens que consideramos ser importantes para ratificar os argumentos desta pesquisa e que estão relacionados à utilização dos documentos e informações arquivísticas como, a burocracia das diretrizes norteadas pelos documentos administrativos, o processo decisório da UEL é dirigido por documentos normativos, que atestam fatos de natureza jurídica e são redigidos de acordo com certas formas estabelecidas, a falta de políticas informacionais na UEL e seu impacto no processo decisório.

Em sua tese de doutorado, Moreno (2006), tomando como base o estudo de Carvalho (2001), pesquisou também as informações arquivísticas nos processos de tomada de decisão na UEL. Nesse caso a pesquisa foi delimitada aos conselheiros de dois conselhos deliberativos: o Conselho Universitário e o Conselho Administrativo.

Assim como o anterior, esse estudo teve por objetivo geral investigar o papel da informação arquivística no processo de tomada de decisão em universidades públicas, concluindo dentre outras coisas que: “a informação arquivística é indispensável, sendo utilizada e necessária como aporte ao processo de tomada de decisão” (MORENO, 2006, p. 182).

Ao analisar os dois estudos, percebe-se que são bastante similares, tanto no universo pesquisado, quanto em alguns resultados apresentados. Nos estudos de Carvalho (2001) e no de Moreno (2006), fica ratificada a importância das informações arquivísticas no ambiente organizacional, nesse caso relacionado à tomada de decisões em uma universidade.

O posicionamento das autoras reforça a importância das informações para o processo de tomada de decisão, “[...] o desafio, não se resume à questão da armazenagem

da informação, mas se estende ao fluxo de informações destinadas aos tomadores de decisão.” (QUONIAM; QUEYRAS, p. 75).

Vale ressaltar que o processo de tomada de decisão, presente nos dois trabalhos, é apenas uma das possibilidades para uso das informações produzidas/recebidas, e que nessa pesquisa pretende-se explorar outras formas de utilização dessas informações, considerando o ciclo informacional e as funções arquivísticas, que se identificam e relacionam-se com a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, através dos processos organizacionais que compõem essas formas de gestão.

A abordagem de Santos (2008) mostra-se bastante próxima a que pretendemos adotar nesta pesquisa. Em seu trabalho o autor abordou as temáticas da Arquivística, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, ao expor as funções arquivísticas voltadas para a Gestão de Documentos (criação/produção, avaliação, aquisição, conservação/preservação, classificação, descrição, difusão/acesso), o papel do arquivista como profissional da informação e sua atuação diante o contexto da Gestão do conhecimento, as relações entre a gestão de documentos, da informação e do conhecimento e as contribuições das práticas arquivísticas e de Gestão de Documentos que podem embasar a Gestão do Conhecimento.

Ao final do trabalho, o autor afirma que não existe uma vinculação real da Gestão do Conhecimento com uma profissão específica, e enfatiza a necessidade de uma postura proativa do profissional arquivista, ao afirmar que:

A inserção do arquivista no âmbito da gestão do conhecimento é uma oportunidade ímpar para ampliar seu papel profissional, contribuindo de forma muito mais efetiva para a otimização do uso dos sistemas de informação da instituição. O arquivista que almeja essa participação precisa inteirar-se de um corpo bem definido de conhecimentos. A compreensão e a aplicação de conceitos como gestão de competências e de capital intelectual, aprendizagem organizacional, educação corporativa, comunidades de práticas, além de muitos outros, tem que fazer parte dos objetivos profissionais do arquivista bem como passar a compor seu vocabulário técnico e de uso cotidiano (SANTOS, 2008, p. 217).

Além do desenvolvimento de competências específicas a serem adquiridas pelos arquivistas e instigar mudanças institucionais e culturais, o autor reforça a importância de uma política de gestão de documentos que contemple a Gestão do Conhecimento.

O papel do arquivista na Gestão do Conhecimento é tema do trabalho de Serra Júnior (2006). O autor afirma que em certo sentido, os arquivistas há muito tempo são gestores do conhecimento. O desafio é ir além da gestão do conhecimento explícito (informações) e identificar quais parcelas do capital intelectual eles controlam, transformando-os em oportunidades para criação de novos conhecimentos, contribuindo para o fortalecimento do aprendizado organizacional (SERRA JÚNIOR, 2006, p. 10).

Fica evidente nas abordagens de Santos (2008) e de Serra Júnior (2006) que o arquivista deve adotar uma postura proativa e voltada para as necessidades dos usuários e demandas informacionais, procurando inserir suas práticas como embasamento para os processos organizacionais.

As ideias apresentadas pelos autores acima, convergem com os objetivos desta pesquisa, porém ressaltamos que além dos aspectos relacionados ao comportamento e competências dos arquivistas, uma série de outros pontos fundamentais devem ser levados em consideração, como as reflexões acerca das teorias e práticas desenvolvidas por esses profissionais, prospecção do arquivo como unidade informacional fonte provedora de informações relevantes para todos os processos organizacionais, e adoção de políticas institucionais voltadas para inserção da Gestão de Documentos nas práticas de Gestão da Informação.

### **6.1.1 CONCLUSÃO**

A utilização dos arquivos para atender aos interesses administrativos e históricos é tema recorrente na literatura Arquivística. Porém após análise dos trabalhos correlatos, foi identificada a existência de uma lacuna de estudos que abordam a Gestão de Documentos, Gestão da Informação e da Gestão Conhecimento, de forma conjunta e que demonstrem as relações e interseções entre essas áreas de forma explícita e linear. Percebe-se que as



abordagens desses temas no contexto organizacional são feitas de forma descontinuada e pouco sistemática.

No caso da Gestão de Documentos é perceptível a tentativa de sua inserção no contexto da Gestão da Informação. Porém o inverso não é verificado, ou seja, quando a abordagem é feita sob uma perspectiva da Gestão de Documentos é considerada a Gestão da Informação, mas nos trabalhos sobre de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, a Gestão de Documentos não é mencionada, pelo menos, não como uma prática gerencial que venha a contribuir para a tomada de decisão e para a geração de novos conhecimentos.

De acordo com as leituras realizadas e as abordagens expostas, a Gestão da Informação ao considerar a Gestão de Documentos, pondera apenas alguns dos instrumentos utilizados, como as tabelas de temporalidades, os planos de classificação, e o processo de eliminação de documentos e não sua relevância para criação, produção e utilização dos documentos para as atividades organizacionais.

Analisando esses trabalhos e confrontando com o tema desta pesquisa, inferimos que os arquivos, as informações orgânicas e os arquivistas estão, e podem estar relacionados aos com a definição das estratégias da organização, tomada de decisão, aumento da competitividade, funcionamento e manutenção dos processos organizacionais. Seus produtos e serviços, técnicas, procedimentos e competências, são utilizados nas práticas de Gestão da Informação e do Conhecimento, mesmo que de forma não explícita.

Partindo da análise dos trabalhos correlatos, a realização desta pesquisa ratifica a necessidade sob perspectivas da Gestão de Documentos, voltadas para os interesses organizacionais, delinear e explicitar os aspectos relacionados aos usos dos arquivos e das informações arquivísticas para criação de conhecimento.

Para expor as relações entre essas diferentes formas de gestão é necessário demonstrar seus fundamentos, conceitos e contextualizações no mundo corporativo.

## 6.2 ARQUIVÍSTICA

### 6.2.1 HISTÓRICO, EVOLUÇÃO E CONCEITOS DE UMA DISCIPLINA EM EVOLUÇÃO.

Surgida no século XIX, a Arquivística pode ser considerada uma disciplina relativamente moderna. No entanto, sua existência está relacionada ao surgimento dos arquivos e à necessidade do homem em registrar as informações decorrentes de sua evolução.

Dessa forma, a evolução dos arquivos, está intrinsecamente relacionada com a evolução da escrita, dos suportes utilizados para registrar as informações, dos métodos utilizados para tratá-la, e o papel das pessoas designadas para exercer essas funções.

A vinculação entre a Arquivística e os arquivos no mundo contemporâneo é verificada por Rousseau e Couture ao afirmarem que “a prática da Arquivística está intimamente ligada à existência dos arquivos. Porém, a estruturação destes hábitos em torno de um mesmo objeto e o aparecimento de princípios próprios aos arquivos, constitui um fenômeno contemporâneo” (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 48).

Considerando o surgimento da Arquivística e sua contemporaneidade, Heredia afirma que:

A arquivística é uma disciplina relativamente moderna e, com o nome de Arquivologia, nasce no século XIX como uma técnica empírica para organização e conservação dos arquivos. Mas sua configuração como disciplina independente e sua consideração como ciência auxiliar da História é bastante recente. (HEREDIA, 1991, p. 28, tradução nossa).

A consolidação da Arquivologia e a difusão dos arquivos, conforme afirma Masson (2006), acontece apenas na transição do Mundo Antigo para a Idade média. Isso ocorreu em virtude da “confusão” entre as funções desempenhadas por arquivos e bibliotecas públicas que também recebiam arquivos de diversas procedências.

A evolução dos arquivos e o processo informacional são apresentados por Silva et al. (1999), em três fases:

- a) sincrética e custodial, até o século XVIII; com o surgimento dos arquivos históricos, incorporação da documentação de organismos extintos, e ligação da Arquivística à Paleográfica e Diplomática;
- b) técnica e custodial, que compreende o período de 1898 a 1980, com os arquivos históricos e arquivos administrativos, a gestão de documentos, normalização arquivística, reformulação crítica da noção de “fundo”; e;
- c) científica e pós-custodial, em que os arquivos são tratados como sistemas de informação e a Arquivística uma ciência epistemologicamente redimensionada, no campo da Ciência da Informação, dentro das Ciências Sociais.

A Figura abaixo representa essas fases do processo informacional dos arquivos.

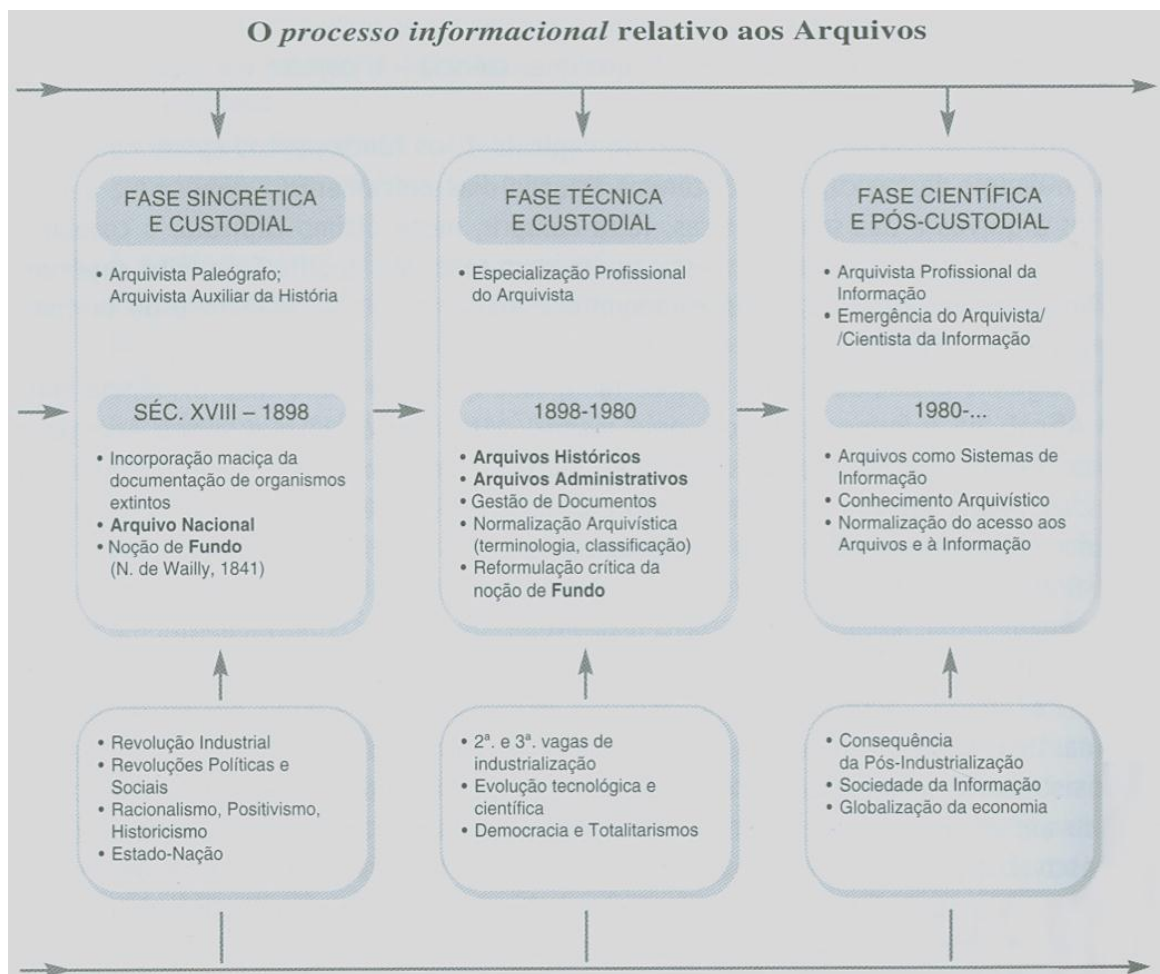


FIGURA 5. Fases do processo informacional dos arquivos.

Fonte: Silva et all (1999).

A evolução da Arquivística é demonstrada por Fulgueras (2003), ao afirmar que:

A evolução da arquivística desde um posicionamento eminentemente prático a uma consecução de seu caráter científico culmina em meados do século XIX. Neste momento se formulam os princípios essenciais – os de procedência e respeito à ordem original-, aparecem as primeiras compilações doutrinárias com reflexões teóricas globais e se inserem na criação das escolas específicas de formação. (FULGUERAS, 2003, p. 20, tradução nossa).

Na tentativa de conceituar a Arquivística, seu campo de atuação e perspectivas, com uma visão mais global e integrada, Rousseau e Couture (1998) a definem como:

Disciplina que rege a gestão da informação orgânica (arquivos). Pode assumir três formas: uma exclusivamente administrativa (*records management*), cuja principal preocupação é o valor primário do documento; uma forma tradicional, que ressalta unicamente o valor secundário do documento; uma forma nova, integrada e englobante, que tem como objetivo ocupar-se simultaneamente do valor primário e do valor secundário do documento. (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 70).

Rodrigues (2006), ao conjecturar sob o enfoque da administração e em uma perspectiva sistêmica apresenta o arquivo como unidade informacional e afirma que a Gestão de Documentos, é um modelo sistêmico que alimenta os arquivos correntes e intermediários, cuja abrangência se dá desde o momento da produção do documento até a sua destinação final, ou seja, a guarda permanente ou a eliminação criteriosa, dessa forma participando da produção de novos conhecimentos.

Segundo Silva et al., esse paradigma<sup>9</sup> emergente caracteriza-se:

---

<sup>8</sup> O termo paradigma foi introduzido por Kuhn (1991) para explicar o conjunto de formas básicas e dominantes que é encontrado não somente nas ciências, como também no modo de pensar, acreditar, perceber, avaliar e sentir, de acordo com uma visão particular do mundo ao redor. Diante da falta de consenso entre os cientistas sociais quanto à natureza dos métodos e problemas científicos, o autor recorre ao termo “paradigma” para designar “as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência.” (KUHN, 1991, p. 13).

a) pela valorização da informação (referente de um fenômeno humano e social, residindo nela e não no suporte (material onde os códigos são registrados) o objeto central de estudo; b) pela afirmação do incessante e natural dinamismo informacional oposto ao “simbolismo” documental; c) pela impossibilidade de manter a “compartimentação” documentalista da informação pelo espaço institucional e tecnológico onde se conserva (serviço de arquivo, serviço de Biblioteca e sistema informático/software de computador monoposto ou em rede), porque este critério é superficial e não abrange o dinâmico contexto de produção (organicidade), de retenção/memória e de uso/consumo (funcionalidade);d) pela necessidade de conhecer (indagar, compreender e explicitar) a informação social através de modelos teórico-científicos cada vez mais exigentes e eficazes em vez do universo rudimentar e fechado da prática de modos/regras de fazer, de procedimentos só aparentemente “assépticos” ou objetivos de criação, classificação, ordenação e recuperação; e) pela alteração do atual quadro teórico-funcional, em que quase só pontificam as práticas metodológicas e os interesses da História, do Direito, da Ciência da Administração, dos Estudos Culturais, para uma postura diferente no universo dinâmico das Ciências Sociais; e;f) pela substituição da lógica instrumental patente nas expressões “gestão de documentos” e gestão da informação pela lógica científica compreensiva da informação na gestão. (SILVA et al., 2002, p. 591-593).

Dessa forma, a Arquivística pós-custodial sugere a análise e o estudo dos arquivos, mas principalmente o deslocamento de seu objeto, ou seja, passando do documento para a informação arquivística. Em parte esse desafio é embasado pelos freqüentes avanços tecnológicos e a presença de novos suportes documentais, incentivando debates e uma revisão orientada para as práticas desenvolvidas pelos arquivistas.

Essa ruptura de paradigma revoga uma visão reducionista, limitada e equivocada, ao tratar a Arquivística como disciplina auxiliar, criando espaços para diálogos acerca dos serviços ofertados pelos arquivos, e prospectando-o como agente partícipe da Gestão da Informação e da efetiva criação e construção do conhecimento.

## 6.3 GESTÃO DE DOCUMENTOS (GD)

### 6.3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A partir da segunda metade do século XIX, principalmente no período pós-guerra, o conceito de Gestão de Documentos surge em função dos problemas detectados nas administrações públicas em gerenciar de forma eficiente sua crescente produção documental e as grandes massas documentais acumuladas. Nesse cenário, destacam-se os Estados Unidos e o Canadá. De acordo com Moreno (2006),

O termo gestão de documentos surgiu a partir de reformas administrativas ocorridas, no final da década de 40, nos Estados Unidos e Canadá. Busca-se, assim, a economia e a eficácia na produção, manutenção, uso e destinação final dos documentos. Provenientes da impossibilidade de se lidar, de acordo com os moldes tradicionais, com as massas documentais cada vez maiores produzidas pelas administrações, estabelecem, entre outras, as práticas de avaliação, seleção e eliminação de documentos de arquivo (MORENO, 2006, p. 87).

Podemos destacar como marco histórico da Gestão de Documentos norte-americana, os seguintes fatos:

- a) a criação da área de *records management*, no âmbito da administração federal americana;
- b) as ações da comissão *Hoover* em 1947 e 1953, consolidando as práticas da área nesse período; e;
- c) no âmbito dos marcos legislativos, merece destaque *Records Management Act*, em 1975, que consagrou a definição de gestão de documentos, o *Amendments on Federal Records management Act* de 1976, exigindo de cada agência federal a prestação de contas dos seus programas de gestão de documentos por meio de relatório anual.

Segundo Lopes (1997, p. 28) a partir do pós-guerra, cresceu nos EUA o interesse pelo tratamento técnico dos arquivos gerais e setoriais, ocasionado pela massa crescente

de documentos produzidos. A partir dessa demanda, surgiu também a profissão de *records manager*, gestor de documentos, gestor de informações, que tinha como incumbência o tratamento técnico dos documentos de caráter corrente e intermediário.

Paralelo às ações ocorridas nos EUA, no Canadá eram desenvolvidas ações que estimulavam a aplicação da Gestão de Documentos nos órgãos departamentais, assim como a construção em 1956 de um depósito para os Arquivos Públicos do Canadá, assim como a incumbência da coordenação da gestão de documentos ser de responsabilidade do arquivista federal.

Segundo Michael Duchein (1993) foram as necessidades nascidas com a crise econômica, dos anos de 1930, e com a Segunda Guerra Mundial que forçaram governos e arquivistas a enfrentarem os problemas advindos pelo aumento da massa documental, cujas causas foram suficientemente explicitadas e cujas consequências no plano arquivístico, não poderiam ser tratadas pelos métodos tradicionais, como afirma o autor:

Na Europa, nesse mesmo período, o problema foi tratado especialmente sob o ângulo do interesse histórico dos documentos, com diversas formas de controle dos *arquivistas-historiadores* sobre a seleção dos documentos a conservar e sobre a destruição do resto, constituindo-se o que se tem denominado, 'de maneira bastante imprecisa', às vezes, de pré-arquivamento (DUCHEIN, 1993 apud INDOLFO, 2007, p. 28-60).

Como afirma Silva et al., nesse cenário,

[...] a Gestão de Documentos começou a afirmar-se como uma nova área disciplinar, num estreito vínculo com a administração, num certo repúdio pela arquivística (disciplina auxiliar da História) e num perigoso corte epistemológico entre diacronia e sincronia da informação social (SILVA et al., 1999, p. 207).

Nesse sentido, a Gestão de Documentos vem tornando-se gradativamente um desafio para os gestores contemporâneos frente à crescente produção documental, uma vez que abrange todo o ciclo vital dos documentos e aliada às novas tecnologias da informação, pode potencializar o uso dos documentos e informações produzidas e recebidas.

A evolução das técnicas utilizadas, os avanços tecnológicos, a necessidade de tratamento da crescente massa documental, as necessidades informacionais dos usuários, e diversos outros fatores, podem ser relacionados ao surgimento da Gestão de Documentos. De acordo com Jardim (1987), destacam-se dentre eles:

- No âmbito das organizações, consolidação de programas globais de gestão da informação;
- O entendimento do tratamento da informação arquivística na fase corrente e intermediária como questão estratégica;
- O estabelecimento da classificação, avaliação e descrição adotada no momento da criação dos documentos;
- A valorização da avaliação, do descarte criterioso, das tabelas de temporalidade feitas na origem e do arquivamento intermediário como solução barata e pragmática;
- Tratamento diferenciado aos documentos vitais em função de seu grande valor para as organizações;
- Uso do ciclo de vida dos documentos, baseado nas fases de criação, de manutenção da vida e uso, de destinação aos arquivos históricos ou descarte dos destituídos de valor.

Ao expor as contribuições da Gestão de Documentos para as funções arquivísticas, Jardim (1987), afirma que ela se consolidou:

- Ao garantir que as políticas e atividades dos governos fossem documentadas adequadamente;
- Ao garantir que menor número de documentos inúteis e transitórios fossem reunidos a documentos de valor permanente;
- Ao garantir a melhor organização desses documentos, caso atingissem a fase permanente;
- Ao inibir a eliminação de documentos de valor permanente;



- Ao garantir a definição de forma criteriosa da parcela de documentos que constituíssem o patrimônio arquivístico de um país.

Rhoads (1983), em seu trabalho corroborado pela UNESCO, *A função da gestão de documentos e arquivos nos sistemas nacionais de informação*, afirma que um programa geral de gestão de documentos, para alcançar economia e eficácia, envolve as seguintes fases:

- **Produção:** concepção e gestão de formulários, preparação e gestão de correspondência, gestão de informes e diretrizes, fomento de sistemas de gestão da informação e aplicação de tecnologias modernas a esses processos;
- **Utilização e conservação:** criação e melhoramento dos sistemas de arquivos e de recuperação de dados, gestão de correio e telecomunicações, seleção e uso de equipamento reprográfico, análise de sistemas, produção e manutenção de programas de documentos vitais e uso de automação e reprografia nestes processos e;
- **Destinação:** a identificação e descrição das séries documentais, estabelecimento de programas de avaliação e destinação de documentos, arquivamento intermediário, eliminação e recolhimento dos documentos de valor permanente às instituições Arquivísticas.

As ideias apresentadas pelo autor consideram que um sistema de Gestão de Documentos se ocupará de tudo o que se sucede aos documentos de uma organização através de seu ciclo de vida, podendo um programa dessa natureza se desenvolver em quatro níveis:

- a) nível mínimo: estabelece que os órgãos devem contar, ao menos, com programas de retenção e eliminação de documentos e estabelecer procedimentos para recolher à instituição arquivística pública aqueles de valor permanente;

- b) nível mínimo ampliado: complementa o primeiro com a existência de um ou mais centros de arquivamento intermediário;
- c) nível intermediário: compreende os dos primeiros, bem como a adoção de programas básicos de elaboração e gestão de formulários e correspondência e a implantação de sistemas de arquivos; e
- d) nível máximo: inclui todas as atividades já descritas, complementadas por gestão de diretrizes administrativas, de telecomunicações e o uso de recursos da automação.

No Manual de Gestão de Documentos do Arquivo Nacional (1995, p. 8) gestão de documentos apresenta os seguintes objetivos:

- Organizar, de modo eficiente, a produção, administração, gerenciamento, manutenção e destinação dos documentos;
- Agilizar a eliminação de documentos que tenham valores administrativos, fiscais, legais, históricos ou científicos.
- Garantir o uso da informação governamental quando e onde se fizer necessária ao governo e cidadãos;
- Garantir a preservação e o acesso dos documentos de caráter permanente, reconhecidos por seu valor histórico e científico.

Rousseau e Couture (1998, p. 70), abordaram a Gestão de Documentos de forma global, onde o documento passa a ser gerenciado, simultaneamente, considerando-se seu valor primário e secundário, o que foi denominado de Arquivística Integrada. Destacam os referidos autores que há três formas em que a Arquivística pode ser abordada:

- a) Uma maneira unicamente administrativa (*records management*) cuja principal preocupação é ter em conta o valor primário do documento;
- b) Uma maneira tradicional que põe a tônica exclusivamente no valor secundário do documento; e
- c) Uma maneira nova, integrada e englobante que tem como objetivo ocupar-se simultaneamente do valor primário e do valor secundário do documento.

Segundo Ponjuán Dante, a Gestão de Documentos pode ser “entendida como um processo administrativo” que permite analisar e controlar sistematicamente, ao longo de seu ciclo de vida, a informação registrada que se produz, recebe, mantém ou utiliza uma organização, em consonância com sua missão, objetivos e operações. (PONJÚAN DANTE, 2004, p. 129).

Corroborando as relações da gestão de documentos com a Administração, a ISO 15489-1:2001 define *records management* como:

[...] campo da Administração responsável pelo controle eficiente e sistemático da criação, recepção, manutenção, uso e destinação de documentos, incluindo processos para capturar e preservar evidência de e informações sobre as atividades e transações registradas. (SANTOS, 2008, p. 238)

Por sua vez, Mariz (2005, p. 31) define que “gestão de documentos é a área que aborda toda a informação contida nos registros materiais organicamente produzidos pela atividade humana”. Essa definição apresentada pela autora, trazida para o contexto organizacional, remete aos conceitos tradicionais de arquivos, ou seja, o objeto da Gestão de Documentos é o conceito de arquivo, amplamente difundido e consolidado na Arquivística.

De acordo com a Lei 8.159, de 08 de Janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, a gestão de documentos é:

[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes a sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente. (BRASIL, 1991).

Essa diferenciação dos documentos arquivísticos dos demais, consiste justamente na relação orgânica estabelecida entre si. Dessa forma, informação contida em um documento complementa a informação existente em outro.

Essas informações, chamadas de informações orgânicas, são um conjunto de informações sobre um determinado assunto, materializada em documentos arquivísticos

que, por sua vez, mantêm relações orgânicas entre si e foram produzidos no cumprimento das atividades e funções da organização, conseqüentemente, as informações orgânicas, quando organizadas e ordenadas, formam os arquivos da instituição.

### **6.3.2 CONCLUSÃO**

Um cenário comum nos dias atuais no âmbito das organizações é o acúmulo de documentos e informações sem tratamento adequado. Muitas são as barreiras a serem ultrapassadas quando se fala em implantação de uma política de Gestão de Documentos no ambiente organizacional. Assim como muitos são os desafios impostos para gestores e profissionais da informação num contexto onde o acesso à informação tornou-se um fator preponderante de competitividade.

Nesse contexto a Gestão de Documentos, passa a ser numa perspectiva contemporânea uma ferramenta gerencial, valiosa para todos os processos organizacionais que tem como insumo as informações contidas nos documentos de arquivo.

Sua utilização garante informação de qualidade com alto valor agregado, colaborando de forma direta para a criação do conhecimento no âmbito organizacional, manutenção dos processos de trabalho, identificando com maior facilidade os fatores críticos de sucesso, uma vez que permite determinar quais requisitos serão considerados na sua criação, classificação, registro, descarte e armazenamento.

### **6.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Nas últimas décadas o mundo industrializado sofreu uma transição de uma economia industrial para uma economia baseada na informação. Uma das características desse tipo de economia, onde a informação tem mais valor do que a terra ou o capital consiste primordialmente na forma como a concorrência entre as organizações baseiam-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz.

Nesse cenário, a Gestão da Informação tornou-se para as organizações contemporâneas, uma prática gerencial fundamental, dentre outras coisas para identificar as

necessidades/demandas de informação, mapear os fluxos informacionais, auxiliar a tomada de decisão e facilitar a comunicação informacional.

Muito se tem falado sobre a informação e as implicações de sua utilização nos mais variados contextos. Assim alguns questionamentos são fundamentais para entendermos os fenômenos que a envolvem, como por exemplo, o que é a informação, e a forma como é utilizada na Ciência da Informação e no contexto organizacional.

Várias têm sido as definições propostas para o termo informação e, portanto podemos atribuir diversos significados, contextos e usos. Wilden (2001) no propósito de esclarecer e de compendiar a malha semântica do conceito informação, afirma que:

O primeiro é o sentido estritamente técnico ou tecnológico: a informação como quantidade mensurável em bit (binary digit). É a informação métrica da teoria clássica da informação (Claude Shannon), a teoria combinatória e estatística da informação, baseada na lógica e na matemática da probabilidade. O segundo sentido pertence a uma abordagem diversa, abordagem esta que pode, porém, servi-se da primeira nos casos em que seja aplicável, como acontece, por exemplo, na logística da transmissão da informação mediante sistemas artificiais como a comunicação via radar ou satélite. O segundo sentido é, porém, sempre qualitativo antes de ser quantitativo, como de fato deveria ser (apesar de tudo, a quantidade é um tipo de qualidade, ao passo que o inverso não se verifica). [...] hoje, porém aplicamos muito mais a 'informação' em contextos relativamente insólitos ou pouco familiares [...]. A informação apresenta-nos em estruturas, formas, modelos, figuras e configurações; em ideias, ideais e ídolos; em índices, imagens e ícones; no comércio e na mercadoria; em continuidade e descontinuidade, em sinais, signos, significantes e símbolos; em gestos posições e conteúdos; em frequências, entonações, ritmos e inflexões; em presença e ausência; em palavras, em ações e em silêncio; em visões e em silogismo. É a organização da própria variedade (WILDEN, 2001 apud SILVA, 2006, p. 53).

A etimologia do vocábulo informação tornou-se popular logo após a invenção da imprensa no século XV, quando o normal era lançar mão uma palavra do latim para expressar uma nova ideia. A raiz do termo vem do formato e forma, ambos os quais transmitem a ideia de moldar algo ou formar um molde.

De acordo com Norbert Wiener (1954), a informação é o termo que designa o conteúdo daquilo que permutamos com o mundo exterior ao ajustar-nos a ele, e que faz com que nosso ajustamento seja nele percebido.

Para George Miller informação é:

[...] algo de que necessitamos quando deparamos com uma escolha. Qualquer que seja seu conteúdo a quantidade de informação necessária depende da complexidade da escolha. Se depararmos com um grande espectro de escolhas igualmente prováveis, se qualquer coisa acontecer, precisamos de mais informações do que acontecer, precisamos de mais informação do que se encarássemos uma simples escolha entre alternativas. (MILLER, 1966 apud McGARRY, 1993, p. 3).

Segundo Silva e Ribeiro (2002) informação no contexto da Ciência da Informação, pode ser considerada como um

Conjunto estruturado de representações mentais codificadas (símbolos significantes) socialmente contextualizadas e passíveis de serem registradas num qualquer suporte material (papel, filme, banda magnética, disco compacto etc.) e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multi-direcionada (SILVA; RIBEIRO, 2002, p. 37).

Ao analisar os conceitos acima expostos e seus atributos pode-se discernir que:

- A informação pode ser considerada como um quase-sinônimo do termo fato;
- Um reforço do que já se conhece;
- A liberdade de escolha ao selecionar uma mensagem;
- A matéria-prima da qual se extrai o conhecimento;
- Aquilo que é permutado com o mundo exterior e não apenas recebido passivamente;
- Definida em termos de seus efeitos no receptor;
- Algo que reduz a incerteza em determinada situação.

Além das características apresentadas acima, McGarry afirma que “a informação deve ser ordenada, estruturada ou contida em alguma forma, senão permanecerá amorfa e

inutilizável” (McGARRY, 1999, p. 11), ou seja, para se tornar um ativo, como os demais na organização, a informação necessariamente precisa estar registrada em um suporte.

Voltada para o contexto organizacional e tendo a Arquivística como aporte, essa afirmação do autor reforça a importância do registro das informações. Ou seja, para de fato atender aos interesses institucionais, as informações devem estar registradas, independente do suporte utilizado. Para a Arquivística essa materialização da informação em um suporte pode assim ser definida:

**SUPOORTE + INFORMAÇÃO = DOCUMENTO**

FIGURA 6. Suporte, informação e documento.

Diante a complexidade que envolve o termo informação, outra necessidade eminente é evidenciar a diferença entre dado, informação e conhecimento. Apesar desses conceitos geralmente serem apresentados de forma hierárquica, verifica-se que não há consenso quanto sua diferenciação e definição. A figura abaixo expõe as diferenças e relações hierárquicas entre esses elementos.

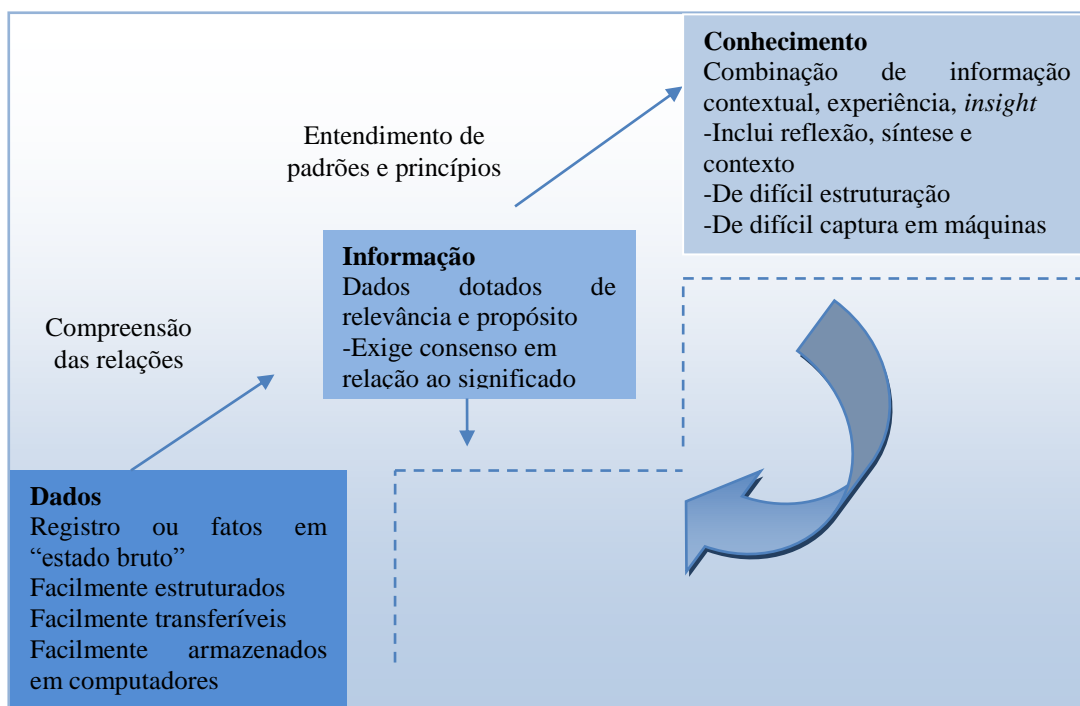


FIGURA 7. Relação hierárquica entre dado, informação e conhecimento

Fonte: Beal, 2007.

Ao definir dado, informação e conhecimento, Davenport, afirma que:

**Dados** são simples observações sobre o estado do mundo, são facilmente estruturados, obtidos por máquinas, frequentemente quantificados e facilmente transferidos; **informação** são dados dotados de relevância e propósito, requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e necessariamente exige a mediação humana; **conhecimento** é a informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto, além disso é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é frequentemente tácito (DAVENPORT, 1998, p.18, grifo nosso).

Voltados para o conceito de informação no contexto da Gestão da Informação, Tarapanoff afirma que:

Informação no contexto da gestão da informação refere-se a todos os tipos de informação de valor, tanto de origem interna quanto externa à organização. Inclui recursos que se originam na produção de dados, tais como de registros e arquivos, que vêm da gestão de pessoal, pesquisa de mercado, da observação e análise utilizando os princípios da inteligência competitiva, de uma vasta gama de fontes (TARAPANOFF, 2006, p. 23).

Após apresentação e contextualização do termo informação no ambiente organizacional e para a Ciência da Informação, faz-se necessário definir quais benefícios seu gerenciamento proporciona.

Gerenciamento da informação, pode ser definido como um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. (DAVENPORT, 1998, p. 173).

Tarapanoff afirma que Gestão da Informação tem como objetivo principal:

Identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso provêm a estrutura para o suporte ao crescimento e desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra. (TARAPANOFF, 2001, p. 44).



Sob uma perspectiva da Ciência da Informação, a figura a seguir representa os processos do Ciclo Informacional<sup>10</sup> e suas fases, que aborda desde a criação até a utilização das informações pelos usuários. Vale ressaltar que o ciclo pode ser utilizado como subsídio no contexto organizacional para direcionar a Gestão da Informação.



FIGURA 8. Ciclo informacional.

Fonte: Pónjuan Dante (1998).

Dessa forma, o ciclo é iniciado quando se detecta uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a serem analisados. Essas ocorrências relacionadas aos fluxos informacionais são percebidas constantemente no ambiente organizacional e servem como parâmetro na definição das estratégias a serem adotadas na Gestão Estratégica da Informação.

---

<sup>10</sup> Ciclo informacional: “identifica-se em grande parte com o ciclo informacional utilizado pela Biblioteconomia e Ciência da Informação” (TARAPANOFF, 2006, p. 22).

Tomando como base o estudo de Beal (2007), e considerando o ciclo informacional, ressaltamos que a informação percorre um fluxo dentro das organizações que pode ser genericamente representado pelo modelo abaixo:

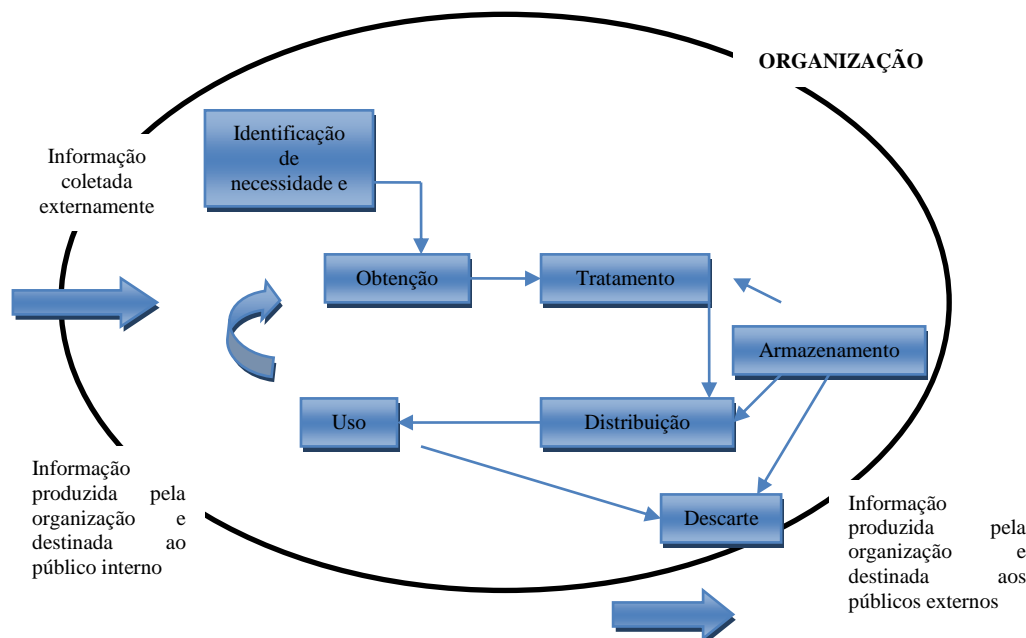


FIGURA 9. Fluxo informacional.

Fonte: Beal (2007, p. 29)

Dessa forma o fluxo informacional é acionado ao ser detectado uma necessidade de informação, estabelecendo um ciclo contínuo de coleta, tratamento, distribuição/armazenamento e uso, e é composto pelas seguintes fases ou processos:

- a) **Identificação de necessidades:** etapa fundamental, desenvolvida junto aos públicos internos e externos. A partir dessa identificação, os produtos e serviços podem ser desenvolvidos de acordo com as necessidades específicas de cada grupo. Envolve os processos de identificação dos documentos mais importantes para gerencia, mapeamento das informações disponíveis, mapeamento das necessidades de informação, administração dos requisitos de sistemas.
- b) **Obtenção:** é a etapa seguinte à identificação das necessidades. Nessa fase são desenvolvidas as atividades de criação, recepção ou captura de informação. É

composta pelas fases de definição das fontes informacionais, monitoração ambiental.

- c) **Tratamento:** Antes de sua utilização a informação precisa passar pelos processos de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação, com o objetivo de torná-la disponível para os usuários. Os processos de tratamento da informação são definidos pela adaptação da informação aos requisitos do usuário, classificação temática da informação e classificação da informação quanto aos requisitos de segurança.
- d) **Distribuição:** permite levar a informação necessária a quem precisa dela, auxiliando a tomada de decisão. Deve ser ressaltada a importância da distribuição para o público interno e externo. Os processos definidos são compostos por mecanismos de busca e localização da informação.
- e) **Uso:** é considerada uma das etapas mais importantes do processo de gestão. O uso da informação possibilita a combinação de informações e o surgimento de novos conhecimentos, que podem voltar a alimentar o ciclo informacional. Os processos que compõem a gestão do comportamento informacional. De acordo com Davenport (2001, p. 135) algumas táticas podem ser aplicadas, dentre elas, comunicarem o quanto a informação é valiosa.
- f) **Armazenamento:** necessária para assegurar a conservação dos dados e informações permitindo seu uso e reuso. Exige uma série de cuidados, visando manter a integridade, disponibilidade e evitar prejuízos decorrentes da perda de informações.
- g) **Descarte:** ocorre quando a informação torna-se obsoleta e perde sua utilidade.

Choo (2006) em seu trabalho, afirma que “sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.” (CHOO, 2006, p. 27).

Ainda de acordo o autor as organizações usam a informação de três maneiras estratégicas: para dar significado ao ambiente, criar novos conhecimentos; e tomar decisões. A figura abaixo representa essas três maneiras de usar a informação de forma estratégica.

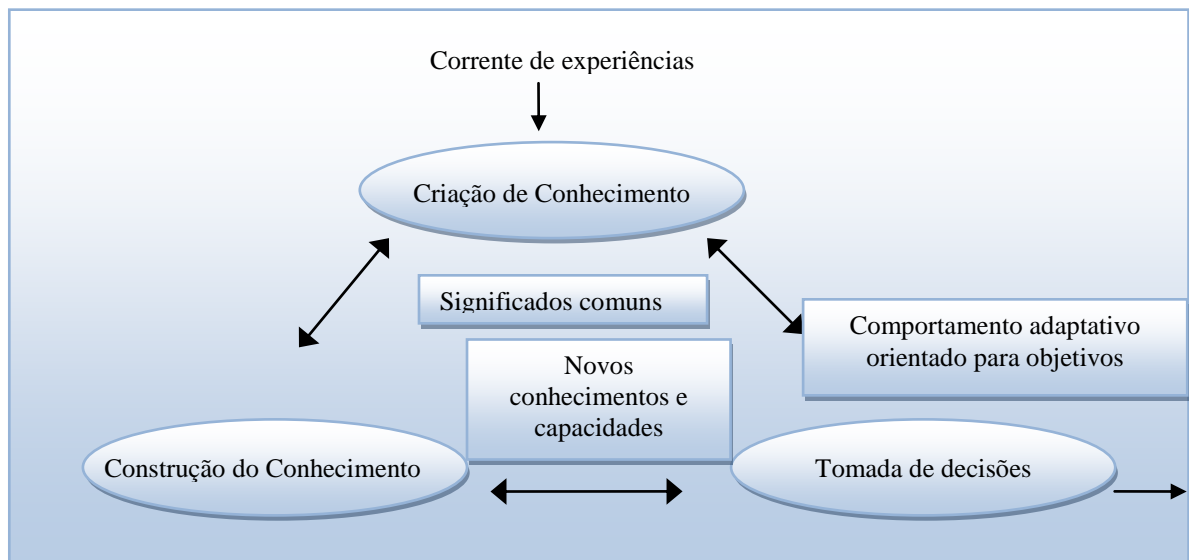


FIGURA 10. O ciclo do conhecimento.

Fonte: Choo (2006, p. 51).

Dessa forma, o conhecimento emerge no âmbito organizacional quando os três modos de usar a informação, citados acima, se conectam para constituir uma rede maior de processos que continuamente geram significado, aprendizado e ações.

Davenport e Prusak (1998) ressaltam a importância de gerir estrategicamente a informação no contexto organizacional, considerando que na maioria das empresas, os ambientes informacionais são um “desastre”; os recursos informacionais sempre podem ser mais bem alocados; as estratégias da informação ajudam as empresas a se adaptar às mudanças; as estratégias informacionais tornam a informação mais significativa.

Ainda segundo os autores o processo de Gestão Estratégica da Informação é composto por quatro passos:

|                |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PASSO 1</b> | Determinação das exigências | Identificar com os gerentes percebem os ambientes informacionais e como compreendem que tipo de informações um administrador realmente precisa. Implica entender o mundo dos negócios e requer as perspectiva política, psicológica, cultural, estratégica e ferramental além de avaliações individual e organizacional. |
| <b>PASSO 2</b> | Obtenção                    | Obter informações é uma atividade que deve incorporar um sistema de aquisição contínua que, de forma geral, consiste nas seguintes atividades: exploração de informações; classificação e formatação e estruturação das informações.                                                                                     |
| <b>PASSO 3</b> | Distribuição                | Refere-se a forma de comunicação e divulgação utilizadas.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>PASSO 4</b> | Uso da informação           | Diz respeito à utilização da informação disponibilizada. Está ligado à maneira como se procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão.                                                                                                                                                                |

QUADRO 1. Passos para o gerenciamento da informação.

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 175-199).

De acordo com Wilson, a “Gestão da Informação [...] pode ser definida como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos.” (WILSON, 1997 apud TARAPANOFF, 2006, p. 54).

Cabe ressaltar que o objeto da Gestão da Informação, é a informação tanto de origem interna, quanto externa à organização, tendo como diferencial os processos e procedimentos utilizados para coleta, tratamento e principalmente o uso.

Porém para ser considerada estratégica, a informação deve possuir algumas características que atendam aos interesses da organização. De acordo com Reynolds e Stair (2002) a informação para ser considerada como valiosa deve apresentar as seguintes características:

| CARACTERÍSTICAS | DEFINIÇÕES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Precisa         | A informação precisa não contém erro. Em alguns casos, a informação imprecisa é gerada porque dados imprecisos são alimentados no processo de transformação (isso é comumente chamada de entra lixo e sai lixo).                                                                                                                                                                              |
| Completa        | A informação completa contém todos os fatos importantes. Por exemplo, um relatório de investimento que não inclua todos os custos importantes não é completo.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Econômica       | A informação também deve ser relativamente econômica para ser viabilizada, os tomadores de decisão sempre precisam equilibrar o valor da informação com custo de produzi-la.                                                                                                                                                                                                                  |
| Flexível        | A informação flexível pode ser usada para uma variedade de propósitos. Por exemplo, a informação sobre o estoque disponível para uma peça em particular pode ser útil para o vendedor num fechamento de venda, para o gerente de produção, que determina a necessidade ou não de mais estoque, e para o executivo financeiro, que especifica o valor total que a empresa investiu em estoque. |
| Confiável       | A informação confiável poder ser dependente de algum outro fator. Em muitos casos, a confiabilidade da informação depende do método de coleta dos dados. Em outros exemplos, a confiabilidade depende da fonte da informação. Um rumor, sem fonte conhecida, sobre a elevação de preço do petróleo pode não ser confiável.                                                                    |
| Relevante       | A informação relevante é essencial para o tomador de decisão. A queda de preço da madeira pode não ser relevante para um fabricante de chip de computador.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Simple          | A informação também deve ser simples, não excessivamente complexa. Informação sofisticada e detalhada pode sobrecarregar o conjunto de informações. Quando um tomador de decisão dispõe de muita informação, há dificuldade em determinar qual delas é realmente importante.                                                                                                                  |
| Pontual         | Informação pontual é aquela obtida quando necessária. Por exemplo, as condições do tempo para a última semana não interferirão na escolha do que vestir hoje.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Verificável     | A informação deve ser verificável. Isso significa que você pode conferi-la e se assegurar de que está correta, talvez confrontando muitas fontes para uma mesma informação.                                                                                                                                                                                                                   |
| Acessível       | A informação deve ser facilmente acessível aos usuários autorizados. Obtê-la na forma correta e no tempo certo atenderá, certamente, a suas necessidades.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Segura          | A informação deve ser segura para possibilitar seu acesso apenas pelos usuários autorizados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

QUADRO 2. As características da informação valiosa.

Fonte: Reynolds e Stair (2002, p. 6).

Além dessas características apresentadas, a informação deve ser considerada como parte de um sistema de informação que constitui um tipo especial de sistema, definido de diferentes maneiras.

Ainda de acordo com os autores,

Um sistema de informação (SI) é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam (processamento), e disseminam (saída) os dados e a informação e fornecem um mecanismo de feedback para atender um objetivo (REYNOLDS; STAIR, 2002, p. 6).

Para tanto um sistema de informação, assim como qualquer outro sistema, deve ser composto pelos processos, conforme figura abaixo:

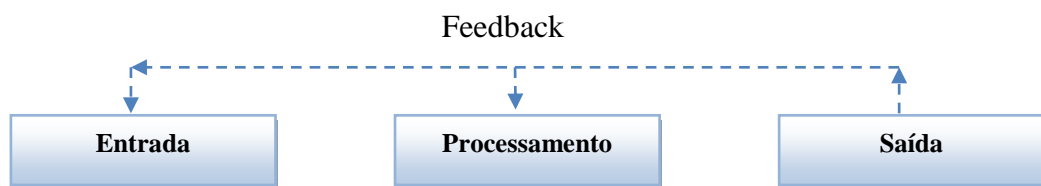


FIGURA 11. Sistema de informação.

Cada processo do sistema de informação pode ser descrito da seguinte maneira:

- a) Entrada: é a atividade de reunião e coleta de dados brutos;
- b) Processamento: envolve a conversão e a transformação de dados em saídas úteis;
- c) Saída: envolve a produção de informação útil, geralmente em forma de documentos e/ou relatórios.
- d) Feedback: é a saída utilizada para promover as mudanças na entrada ou nas atividades de processamento.

O ciclo da Gestão da Informação voltado para o ambiente organizacional pode ser ilustrado de acordo com a figura abaixo, como propôs Choo (2003):

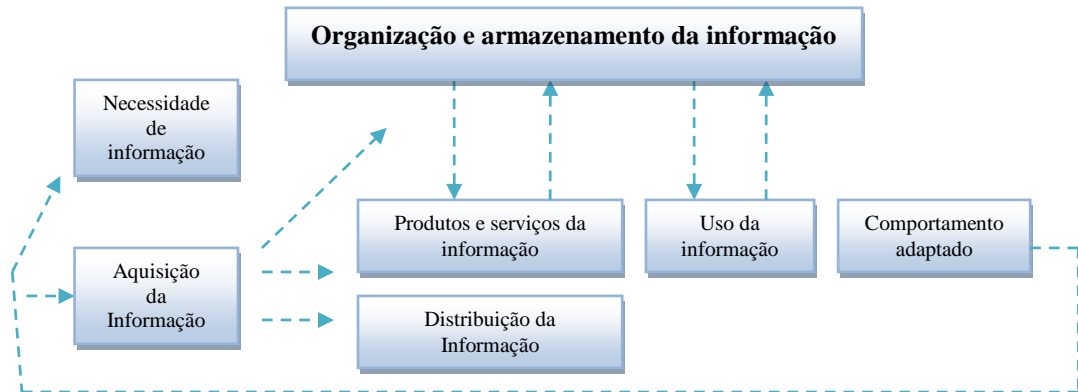


FIGURA 12. Modelo processual de administração da informação.

Fonte: Choo, 2003, p. 404

Ainda de acordo com o autor, esse modelo de administração da informação, exposto acima, pode ser visto como um modelo de administração de uma rede de processos correlatos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação, e tem como resultado um comportamento adaptativo.

Os seis processos de uma função de administração da informação podem assim ser caracterizados:

- a) **Identificação das necessidades de informação:** Essas necessidades nascem de problemas, questionamentos e incertezas encontradas em situações e experiências específicas. Para criar uma estratégia de administração da informação, o primeiro passo é avaliar as necessidades de informação dos vários grupos e indivíduos da organização, que são condicionais, dinâmicas e multifacetadas, sendo uma especificação completa somente possível dentro de uma rica representação de todo o ambiente em que a informação é usada.
- b) **Aquisição da informação:** a aquisição da informação tornou-se uma função crítica e cada vez mais complexa da administração da informação, em função da variedade de fontes informações e por ter que atender a duas demandas: tão complexas. A seleção e o uso dessas fontes de informação têm de ser planejados e continuamente monitorados e avaliados, como qualquer outro



recurso vital para a organização. A variedade da informação deve ser administrada de modo que as informações coletadas reflitam a complexidade do ambiente, sem sobrecarregar os usuários com excessos de informação.

- c) **Organização e armazenamento da informação:** a maneira como a informação é organizada e armazenada, reflete como a organização percebe e representa seu ambiente. A informação armazenada representa um componente importante e frequentemente consultado da memória da organização. Para a construção do conhecimento, os sistemas de armazenamento de informações são utilizados para localizar fontes de experiências e recuperar relatórios de trabalhos anteriores ou problemas semelhantes. Um sistema bem indexado oferece acesso ao conhecimento explícito acumulado pela organização e pode acelerar o processo de construção do conhecimento.
- d) **Produtos e serviços de informação:** para darem resultados, os produtos e serviços de informação precisam abranger não apenas as áreas do problema, mas também as circunstâncias específicas que afetam a resolução de cada problema ou cada tipo de problema. Devem ser concebidos usando-se uma abordagem de agregação de valor, na qual os sistemas, produtos e serviços sejam desenvolvidos como qualidade que agregam valor à informação que está sendo processada, com o objetivo de ajudar o usuário a tomar a tomar melhores decisões, a perceber melhor as situações e, em última instância, empreender ações mais eficazes. Taylor identifica seis qualidades que melhoram os produtos de informação: facilidade de uso, redução de ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo, e economia de custo.
- e) **Distribuição da informação:** é o processo pelo qual as informações são disseminadas pela organização, de maneira que a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados. O objetivo da distribuição da informação é promover e facilitar a partilha de informações, que

é fundamental para a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisões.

- f) **Uso da informação:** para a criação de significado e entendimento requer processos e métodos que ofereçam um grau de flexibilidade na representação da informação, e que facilite a troca e a avaliação das múltiplas representações entre os indivíduos.

#### 6.4.1 CONCLUSÃO

O ambiente dos negócios caracteriza-se por mudanças contínuas, que refletem as necessidades e desejos dos clientes. Impulsionada pela evolução da sociedade e favorecida pelo advento das novas tecnologias de informação e comunicação, evidencia-se que nas organizações a mudança cultural e a quantidade de informações que flui tanto no ambiente interno quanto externo e a forma como gerenciá-las é fator determinante para o sucesso organizacional.

Num contexto organizacional, altamente competitivo e imprevisível, onde a informação tornou-se um recurso determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, torna-se evidente que as organizações que dispõem mais rapidamente das melhores informações (pouco importando a sua origem, ou o seu suporte) são as que alcançam maior performance e competitividade (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 62).

Nesse sentido, a importância da adoção de práticas que promovam a Gestão da Informação, é assunto recorrente no cotidiano de gestores. Essa necessidade eminente da gestão eficaz dos recursos que as organizações dispõem principalmente a informação e o conhecimento torna-se um desafio significativo, complexo e imprescindível tanto para gestores, quanto para os profissionais da informação. Ao analisar os processos de Gestão da Informação apresentados, e sua importância no ambiente organizacional, percebe-se que cada vez mais, gestores e profissionais da informação devem estar atentos para os modelos de gestão baseados em informação e conhecimento, e seu impacto no cotidiano organizacional, através de abordagens e técnicas contextualizadas.

## 6.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

### 6.5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com Pereira e Santos (2001), as mudanças nas práticas de gestão dependem das necessidades diárias dos gerentes, e essas necessidades requerem providências e técnicas gerenciais capazes de satisfazer novas demandas provenientes de dentro e fora das empresas. Para manterem-se competitivas, os autores reforçam a questão da mudança e a importância dela ser reconhecida pelos gestores, ao afirmarem que:

[...] muda a tecnologia, a estrutura social, mudam as necessidades, as pessoas. Concomitantemente, alterações profundas vão sendo verificadas no sistema cultural. A mudança passa a ser sempre valorizada, a estabilidade passa a ser vista como suspeita, e procura-se imaginar novos tipos de estabilidade que atendam às necessidades geradas pelas mudanças. (PEREIRA; SANTOS, 2001, p. 28).

Nesse cenário, as organizações que possuem informações e conhecimentos, e que utilizam esses recursos com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza adquirem uma especial vantagem.

Uma das características dessas organizações é a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente, a aprendizagem constante e a capacidade de gerar inovação, tornando-se bem informada e capaz de perceber e discernir.

Para entender os fenômenos das organizações do conhecimento<sup>11</sup>, é necessário fazer um breve histórico da evolução e do desenvolvimento social, cultura e econômico, pelo

---

<sup>11</sup> “A organização do conhecimento é capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade e focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas” (CHOO, 2006, p. 33).

qual passou a sociedade nos últimos séculos, sempre com uma perspectiva voltada para o impacto das informações nos processos de trabalho e no convívio organizacional.

Toffler (1995) identifica três grandes momentos de mudanças vividos pela humanidade, usando a metáfora de ondas.

A primeira onda corresponde à Sociedade Agrícola. Durou desde o início da humanidade até a Revolução Industrial, que teve seu início por volta de 1776. Nessa “onda” predominava as atividades agrícolas e pastoris. A terra era a principal fonte de riqueza e principal recurso econômico. No que se refere aos aspectos relacionados à força produtiva, as principais características desse longo período na história da humanidade, era a improvisação, a ausência de métodos de trabalho, o enorme desperdício e o despreparo humano.

A primeira fase da segunda onda ocorreu a partir de 1776 e durou até 1860. Nessa fase a principal fonte de riqueza era o trabalho. Essa “onda” foi marcada pelo surgimento de novas formas de trabalho, a gradativa transformação das pequenas oficinas artesanais em fábricas e o início da preocupação com a divisão do trabalho, com os métodos e com a especialização do trabalhador. Já na segunda fase dessa era, chamada de industrial, o capital constituiu a principal fonte de riqueza.

A era da informação (como é chamada por diversos autores) inicia-se no século XX, e teve como um dos princípios norteadores o advento das tecnologias da informação e comunicação (TIC). Nessa “onda” a nova riqueza passa a ser o conhecimento, e a informação torna-se o recurso mais importante, exigindo cada vez mais trabalhadores especializados e capazes de se adaptarem às mudanças impostas pela sociedade.

O excesso de informações, e a forma como gerenciá-las torna-se um diferencial competitivo. Como podemos perceber no quadro abaixo, essa preocupação com os aspectos relativos à informação e ao conhecimento não constitui novidade para a administração.

|                                              |                                                                                                                                            |                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ERA CLÁSSICA</b><br><b>1900 - 1950</b>    | Início da industrialização<br>Estabilidade<br>Pouca mudança<br>Previsibilidade<br>Regularidade e certeza                                   | Administração científica<br>Teoria clássica<br>Relações humanas<br>Teoria da burocracia                              |
| <b>ERA NEOCLÁSSICA</b><br><b>1950 – 1990</b> | Desenvolvimento industrial<br>Aumento da mudança<br>Fim da previsibilidade<br>Necessidade de inovação                                      | Teoria neoclássica<br>Teoria estruturalista<br>Teoria comportamental<br>Teoria de sistemas<br>Teoria da contingência |
| <b>ERA DA INFORMAÇÃO</b><br><b>APÓS 1990</b> | Tecnologia da informação<br>Globalização<br>Ênfase nos serviços<br>Aceleração da mudança<br>Imprevisibilidade<br>Instabilidade e incerteza | Ênfase na:<br>Produtividade<br>Qualidade<br>Competitividade<br>Cliente<br>Globalização                               |

QUADRO 3. Eras da Administração.

Fonte: CHIAVENATO(2000).

Segundo Crawford (1994) nessa nova economia, pós-industrial, baseada em conhecimentos, a informação e conhecimento substituem os capitais físicos e financeiros, tornando-se uma das maiores vantagens competitivas nos negócios; e a inteligência criadora constitui-se na riqueza da nova sociedade.

De acordo com Stewart, as mudanças decorrentes da migração para a economia do conhecimento são baseadas no

Incremento da automação de uma vasta gama de atividades de manufatura e de serviços; crescimento generalizado da indústria de serviços; mudança na forma de trabalho, com crescimento acentuado da participação das mulheres; transformações demográficas substanciais causadas pela queda da taxa de natalidade e uma população mais velha; substituição do foco produtivo da economia, centrada antes em matérias-primas e bens de capital e concentradas hoje, em informações e conhecimentos; e aceleração cada vez maior de mudanças. (STEWART, 1998 p. 29).

Corroborando com o autor acima, Drucker afirma que:

[...] estamos entrando na “sociedade do conhecimento”, na qual o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão-obra, mas sim “o conhecimento”; uma sociedade na qual os “trabalhadores do conhecimento” desempenharão um papel central. (DRUCKER, 1993, p. 7).

Pesquisadores como Stewart (1998) e Sveiby (1998), a partir da década de noventa, identificaram que os administradores das empresas começaram a focalizar suas atenções para a necessidade de gerenciamento do conhecimento, que passou a ser entendido como ativo intangível, que poderiam agregar valor significativo aos produtos e serviços ofertados.

Com foco nessa mudança cultural Terra (2001) aponta os principais paradigmas da era do conhecimento:

| ITEM                                   | PARADIGMA DA ERA INDUSTRIAL                                          | PARADIGMA DA ERA DO CONHECIMENTO                                                 |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Pessoas                                | Geradoras de custos ou recursos                                      | Geradores de receitas                                                            |
| Fonte de poder dos gerentes            | Nível hierárquico na organização                                     | Nível de conhecimento                                                            |
| Luta de poder                          | Operários versus capitalistas                                        | Trabalhadores do conhecimento versus gerentes                                    |
| Principal responsabilidade da gerência | Supervisionar os subordinados                                        | Apoiar os colegas                                                                |
| Informação                             | Instrumento de controle                                              | Ferramenta para a comunicação, recurso                                           |
| Fluxo de informação                    | Mediante hierarquia organizacional                                   | Mediante redes colegiadas                                                        |
| Conhecimento                           | Uma ferramenta ou recurso entre outros                               | O foco do negócio                                                                |
| Produção                               | Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis | Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis |
| Propósito do aprendizado               | Aplicação de novas ferramentas                                       | Criação de novos ativos                                                          |

QUADRO 4. Os princípios da organização baseada no conhecimento.

Fonte: Terra (2001, p. 57, com adaptações).

É justamente nessa era que as organizações devem adquirir a capacidade de adaptar-se facilmente às mudanças do ambiente, empenhando-se na aprendizagem constante, gerando inovação e criatividade, focalizando seu conhecimento em ações racionais e decisivas que convergem para o alcance de seus objetivos estratégicos.

A década de 80 do século passado trouxe consigo novas teorias da administração que assinalavam o conhecimento como um recurso relevante para as organizações. Sobre esse fenômeno Nonaka e Takeuchi afirmam que:

Embora muitas das novas teorias administrativas que surgiram desde meados da década de 80 tenham observado a importância do conhecimento e as organizações na era vindoura existem poucos estudos sobre a criação do conhecimento dentro e entre organizações. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 58).

Os autores observam que no cerne dessas novas teorias encontrava-se a preocupação com a aquisição, acúmulo e utilização do conhecimento existente nas organizações. Entretanto, os estudos não atentavam para a perspectiva de criação do conhecimento.

A partir dessa constatação, Nonaka e Takeuchi conceberam a teoria de criação do conhecimento organizacional, modelo que fundamenta e permeia a maioria dos estudos e construções teóricas ou aplicadas no âmbito da Gestão do Conhecimento.

Tomando como base essa teoria apresentada pelos autores, o conhecimento pode ser identificado como tácito e explícito. O conhecimento tácito reside na mente humana, caracteriza-se pelo conhecimento de mundo, pelas experiências vivenciadas, pelo know-how adquirido pelas experiências e competências adquiridas. Já o conhecimento explícito, é aquele que está sistematicamente registrado em um suporte, independente de forma, tornando-se assim fácil de acessar e compartilhar.

Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi, existem quatro modos de conversão para transformar conhecimento tácito e explícito e vice-versa, conforme figura abaixo.

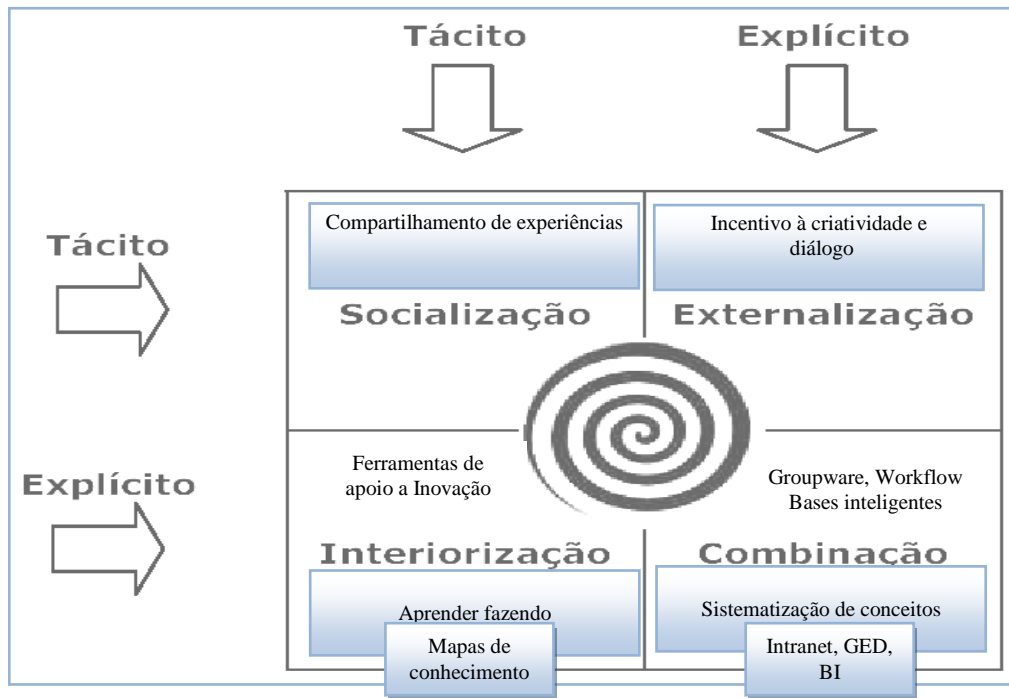


FIGURA 13. O continuum dado-informação-conhecimento e ação

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

Na **socialização** ocorre a transformação de conhecimento tácito em tácito. O compartilhamento de informações, conhecimentos, experiências e modelos mentais, podem ocorrer por meio de seminários, treinamento e *brainstormings*.

A **externalização** ocorre quando o conhecimento tácito se transforma em explícito, através da conversão de modelos mentais em conceitos, metáforas e analogias.

A **combinação** trata da troca de informações já explicitadas, com o auxílio das tecnologias da informação e diversas mídias, resultando em protótipos e modelos reais.

A **internalização** tem como base as práticas desenvolvidas pelos membros da organização e a transforma em espaços de saber, proporcionando a aprendizagem organizacional.

Seguindo essa espiral de conversão de conhecimento e trazendo para o âmbito organizacional, podemos identificar algumas práticas que já são bastante difundidas e utilizadas por organizações contemporâneas, como os mapas de conhecimentos, ferramentas de apoio à inovação, GED, intranet, groupware e Workflow.



### 6.5.2 CONCEITOS

Atualmente o termo Gestão do Conhecimento é bastante utilizado e difundido no ambiente organizacional. Muitas vezes essa utilização é feita de forma incorreta, sendo atribuído a algumas práticas de gestão que são realizadas há muito tempo. Essa utilização indiscriminada, desprovida de aportes conceituais e descontextualizada, provoca em alguns casos o descrédito, e o questionamento de sua real existência.

Ao conceituar a Gestão do Conhecimento, Davenport e Prusak afirmam que:

[...] o conhecimento é uma mistura fluida de experiência, condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Conceituando a Gestão do Conhecimento e ressaltando sua complexidade, Alvarenga Neto (2008) assevera que:

A gestão do conhecimento passou a ser entendida como inovação organizacional, requerendo assim uma nova forma de olhar e pensar a organização, sendo reconhecida como um fenômeno complexo e multifacetado; seu conceito polêmico e controverso e sua expressão embora largamente utilizada apresenta ênfases, enfoques e interfaces diferenciadas, merecedoras de análises mais meticulosas, profundas e articuladas (ALVARENGA NETO, 2008, p. 2).

Em função do uso indiscriminado do termo e de toda a complexidade que envolve esse fenômeno, para alguns estudiosos, a Gestão do Conhecimento é algo ainda bem indefinido e difícil de acontecer no ambiente organizacional. Para outros, é perceptível o movimento rumo a algo novo, inovador, nunca visto antes, comprometido com o rompimento de paradigmas e mudanças culturais.

Um dos estudiosos partidários da abordagem da inexistência da Gestão do Conhecimento é Tom Wilson. Para o autor

[...] não existe gestão do conhecimento, uma vez que o conhecimento reside nas pessoas. O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação (WILSON, 2002, p. 54).

Essa afirmação do autor é contestada por Alvarenga Neto ao afirmar que

ao se aceitar as afirmações de não existência da Gestão do Conhecimento, por simples divagações, devaneios ou impossibilidade terminológica, perde-se a oportunidade de aprofundamento em temáticas pertinentes a área que se desenha no campo e que não se podem fechar os olhos com base apenas na impropriedade terminológica ou instabilidade conceitual (ALVARENGA NETO, 2006, p.73).

De outro lado, Choo (2006) reforça a existência do conhecimento no âmbito organizacional ao afirmar que:

- a) O conhecimento organizacional é mediado, pois é uma propriedade dos sistemas de atividade, que são constituídos de indivíduos (que atuam com os agentes, colegas e grupos);
- b) O conhecimento organizacional é situado, pois se localiza no tempo e no espaço, e interage com os elementos físicos e sociais do ambiente onde a atividade ocorre;
- c) O conhecimento organizacional é provisório, pois são sempre testados à medida que hipóteses e teorias são continuamente construídas, experimentadas e reestruturadas; e;
- d) O conhecimento organizacional é pragmático, pois produzem ações voltadas para objetivos, direcionados para o objeto da atividade (CHOO, 2006, p. 356-358).

Outros autores corroboram com as ideias apresentadas por Choo, entre eles Terra (2000) que define a Gestão do Conhecimento como “[...] a capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e a capacidade inovadora, que se traduzem,

permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.” (TERRA, 2000, p. 70). Com um conceito mais abrangente do termo Gestão do Conhecimento e sob a perspectiva da Ciência da Informação, Valentim a define como:

[...] um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à 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 (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (VALENTIM, 2007, p. 35).

Baseado em todos os conceitos acima expostos, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como uma disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, capturar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de tal forma que possa ser convertido em valor para a mesma.

Stollenwerk (2001) após a análise dos principais modelos de Gestão do Conhecimento apresentou sete fases comuns nas distintas abordagens: identificação, captura, seleção, armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação, conforme figura a seguir:

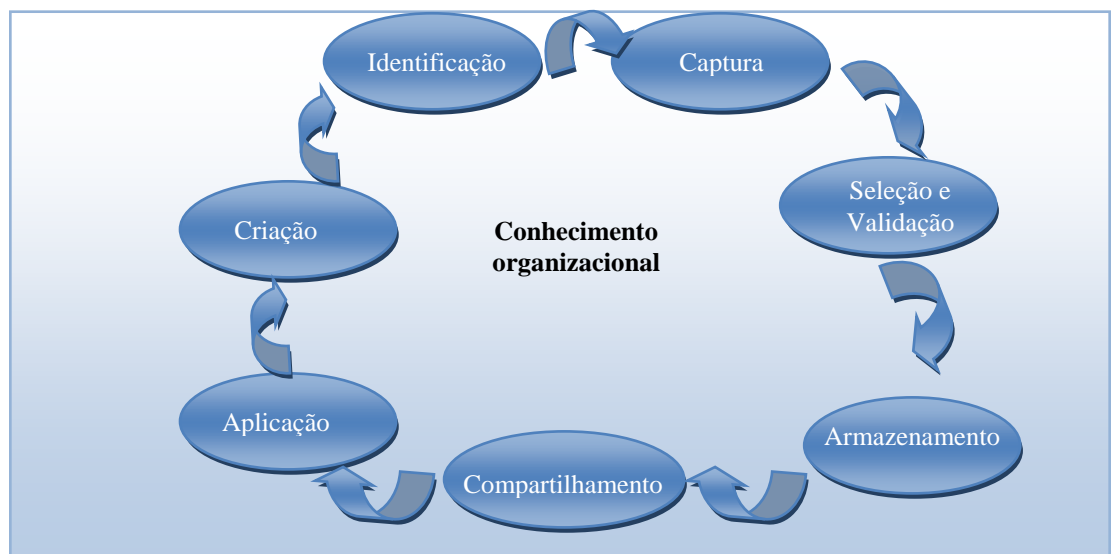


FIGURA 14. Processos de gestão do conhecimento.

Fonte: Stollenwerk (2001).

As fases apresentadas pela autora são assim definidas:

- Identificação das competências essenciais, capacidades e domínio de conhecimento necessário para cada uma delas;
- Captura: busca de fontes internas e externas, formais ou informais, documentando e formalizando o conhecimento;
- Seleção e validação: atribuição de valor ao conhecimento capturado com o objetivo de torná-lo mais apropriado ao uso da organização;
- Armazenamento: alocação do conhecimento em bases de dados internas e na memória organizacional;
- Compartilhamento e aplicação: estão relacionados a indexação e disseminação do conhecimento, para facilitar a recuperação e uso;
- Criação: ocorre quando a organização percebe processos inovadores que ampliam suas capacidades e domínios de conhecimento previamente identificados.

Sobre os principais motivadores para práticas de Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional, Alvarenga Neto (2005, p. 235), apresenta alguns aspectos gerais que não devem ser ignorados, dentre eles:

- Inexistência de práticas de compartilhamento e proteção de conhecimentos e informações, o que leva a duplicação de esforços e ao retrabalho;
- Existência de problemas relativos à coleta, tratamento, organização e disseminação de informações;
- Reconhecimento da importância da informação e do conhecimento como fatores de recursos estratégicos; e
- Premência da criação de um contexto capacitante na organização tendo em vista a necessidade de se endereçar questões culturais e comportamentais.

Por fim, os autores concluem que o conhecimento não pode ser gerenciado, mas sim a criação de um ambiente para promoção e estímulo de conhecimentos.

Segundo Davenport, DeLong e Beers (1998), as regras ou indicadores necessários à Gestão do Conhecimento são:

- a) âmbito organizacional do projeto;
- b) necessidade de desenvolvimento de um conceito de conhecimento para a organização, ênfase no conhecimento como estoque e fluxo;
- c) capacidade de percepção de que o conhecimento está dentro e fora da mente das pessoas;
- d) criação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento de conhecimentos;
- e) validação do conhecimento em diferentes formatos;
- f) contextualização do conhecimento, incentivo ao aprendizado e a criatividade, foco no passado, presente e também no futuro;
- g) reconhecimento da importância da experimentação, valorização das interfaces humanas e tecnológicas e;
- h) busca por formas de avaliação das iniciativas de conhecimento realizadas, qualitativamente e quantitativamente.

Baseado no exposto, e nas diversas possibilidades e perspectivas que a Gestão do Conhecimento está inserida, ela pode ser composta por diversas áreas que compõe sua base conceitual, conforme figura abaixo:

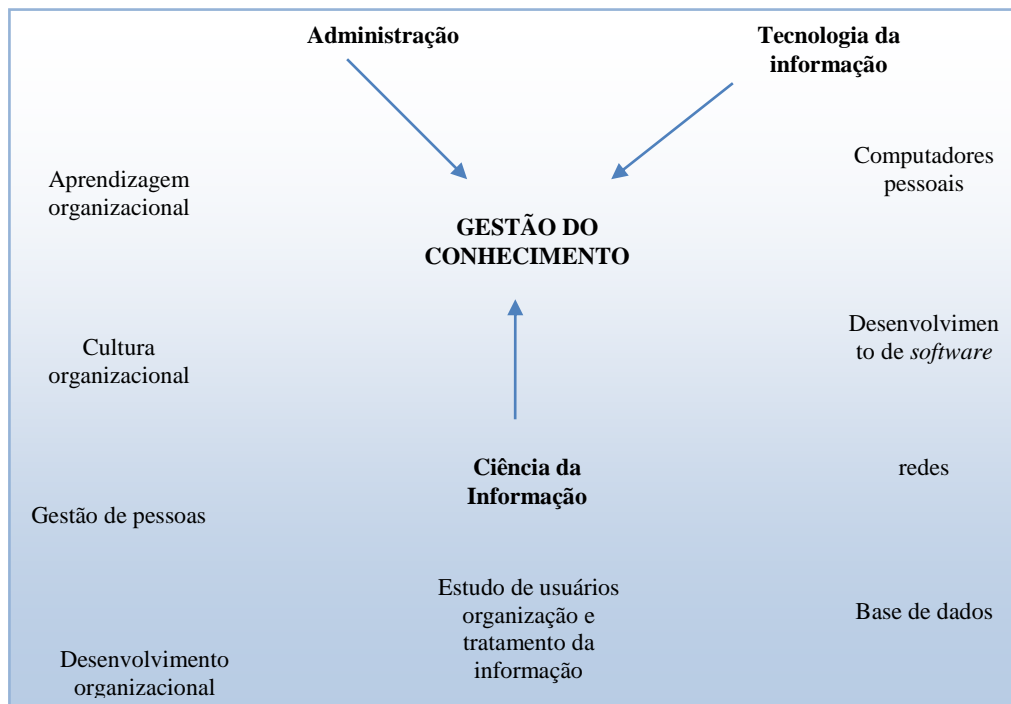


FIGURA 15. Bases conceituais da gestão do conhecimento.  
Fonte: Alvarenga Neto, 2008, p.47

A figura acima demonstra a diversidade conceitual que envolve a Gestão do Conhecimento, e como podem ser fecundas as discussões que envolvem a temática, pois abrangem pessoas, processos e tecnologias.

No escopo desta pesquisa, serão observados no SENAC-DF os fenômenos da Gestão do Conhecimento sob a perspectiva da Administração e Ciência da Informação e suas interfaces com a cultura e o desenvolvimento organizacional, organização e tratamento da informação, e as tecnologias da informação.

### 6.5.3 CONCLUSÃO

A temática da Gestão do Conhecimento nas últimas décadas ganhou destaque no contexto organizacional, em função da importância atribuída ao uso da informação e do conhecimento. As mudanças impostas pela Sociedade da Informação compeliram os gestores a repensarem a condução da gestão das organizações e considerar o conhecimento como um recurso diferenciado.

Dessa forma, gerir estrategicamente a informação e o conhecimento, com vistas a obter um diferencial competitivo, adequando-se assim às demandas informacionais, faz com que os fenômenos organizacionais sejam percebidos sob uma perspectiva diferenciada.

A Gestão do Conhecimento é extremamente importante para a dinâmica dos processos organizacionais. Por meio dela, os fluxos informacionais são trabalhados, permitindo o compartilhamento de informação e de conhecimentos, criando um ambiente colaborativo voltado para o sucesso organizacional, ajudando a focar a organização na aquisição, armazenamento, criação, utilização, atualização e descarte de conhecimento para solução de problemas.

Diante o exposto, percebe-se que a temática da Gestão do Conhecimento ainda gera controvérsias no ambiente organizacional. No entanto, não se pode negar um movimento crescente para discussões mais aprofundadas sobre sua existência e utilização, reforçando que nesse contexto, deve ser entendida como um processo sistemático de busca, seleção, organização, caracterização e apresentação da informação transformada em conhecimento, em qualquer nível organizacional.

A institucionalização da Gestão do Conhecimento nas organizações é caracterizada por múltiplas ações que visam incorporar os conceitos, princípios, práticas e ferramentas gerenciais nos seus respectivos modelos de gestão.

## **6.6 INTERFACES ENTRE GESTÃO DE DOCUMENTOS, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.**

Após o demonstrar as implicações no contexto organizacional, da Gestão de Documentos, a importância da Gestão da Informação nos processos que envolvem a informação e seus fenômenos, e a Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo, será feito um comparativo entre essas gestões e suas possíveis interfaces.

Para tanto, é necessário, demonstrar a diferença e evolução no ambiente organizacional do *continuum* dado-informação-conhecimento, conforme exposto abaixo:

|            | PROCESSAMENTO DE DADOS                                                                                                                                             | GESTÃO DA INFORMAÇÃO                                                                                                                                                                        | GESTÃO DO CONHECIMENTO                                                                                                                                 | AÇÕES/RESULTADOS                                                                                                                                                  |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Captura de dados</li> <li>• Definição de dados</li> <li>• Armazenamento de dados</li> <li>• Modelagem de dados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de informação</li> <li>• Aquisição de informação</li> <li>• Organização da informação</li> <li>• Distribuição da informação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do conhecimento</li> <li>• Compartilhamento do conhecimento</li> <li>• Uso do conhecimento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias, alianças e iniciativas</li> <li>• Produtos e serviços</li> <li>• Processos, sistemas, estruturas</li> </ul> |
| Valores    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisão</li> <li>• Eficiência</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso</li> <li>• Relevância</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita a ação</li> <li>• Geração de valores</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Aprendizagem</li> </ul>                                                                              |
|            | “Uma vez que temos dados podemos analisá-los.”                                                                                                                     | “Levando a informação certa para pessoa certa”.                                                                                                                                             | “Se somente soubéssemos aquilo que sabemos.”                                                                                                           | “A vantagem de aprender é a única vantagem sustentável”.                                                                                                          |

QUADRO 5. O *continuum* dado-informação-conhecimento e ação.

Fonte: Alvarenga Neto, 2008, p. 20.

A partir dessa descrição podem-se estabelecer as relações entre essas três “gestões”, ao fazer uma análise de modelos propostos, de ferramentas utilizadas por ambas e os processos e suas características comuns.

Para demonstrar essas possíveis relações, utilizaremos as fases do Ciclo Informacional, propostas por Ponjúan Dante (1998), as funções Arquivísticas voltadas para a Gestão de Documentos e os processos de Gestão do Conhecimento abordados no estudo Stollenwerk (2001).

As funções arquivísticas voltadas para a Gestão de Documentos são:

- a) Criação/produção: Abrangem a definição de normas, conteúdos, modelos, formatos e tramite dos documentos/informações. Nessa função, é demandado do arquivista um profundo conhecimento da instituição e seus processos de negócios;



- b) Avaliação: Partindo de critérios preestabelecidos, a avaliação auxilia na definição dos prazos de guarda e descarte dos documentos. Assim como na criação/produção, na avaliação o arquivista também deve ter conhecimento profundo da estrutura administrativa, missão, objetivos e atividades geradoras de documentos;
- c) Aquisição: Refere-se à entrada de documentos nos arquivos corrente, intermediário e permanente. Cabe ao arquivista estabelecer nessa fase os procedimentos para garantir a autenticidade, confiabilidade e se o acervo está completo, para assegurar o máximo de credibilidade como evidência, testemunho e fonte de informação;
- d) Conservação/preservação: Nessa função estão inseridos os planos de prevenção de desastre e planos de contingência para minimizar a interrupção das atividades da instituição em caso de desastre ou sinistro. Cabe aos arquivistas garantir à manutenção da integridade física e/ou lógica dos documentos, contemplando as tecnologias, os diversos suportes de registros da informação;
- e) Classificação: Função que orienta o arranjo intelectual dos acervos da instituição, de forma a refletir a estrutura organizacional e decisória, além de facilitar o acesso aos documentos produzidos;
- f) Descrição: Esta função refere-se ao processo de estabelecimento de pontos de acesso para facilitar a recuperação dos documentos ou informação, compreendendo a criação e utilização de índices e de vocabulários controlados;
- g) Difusão/acesso: Destina-se a tornar acessíveis os documentos e a promover sua utilização. Essa função não se restringe apenas ao acesso às informações e documentos armazenados, mas a difusão de práticas contempladas nas outras funções.

A figura abaixo demonstra como algumas funções arquivísticas voltadas para a Gestão de Documentos, acima expostas relacionam-se com o Ciclo Informacional, mencionado no capítulo que versa sobre a Gestão da Informação no contexto organizacional.

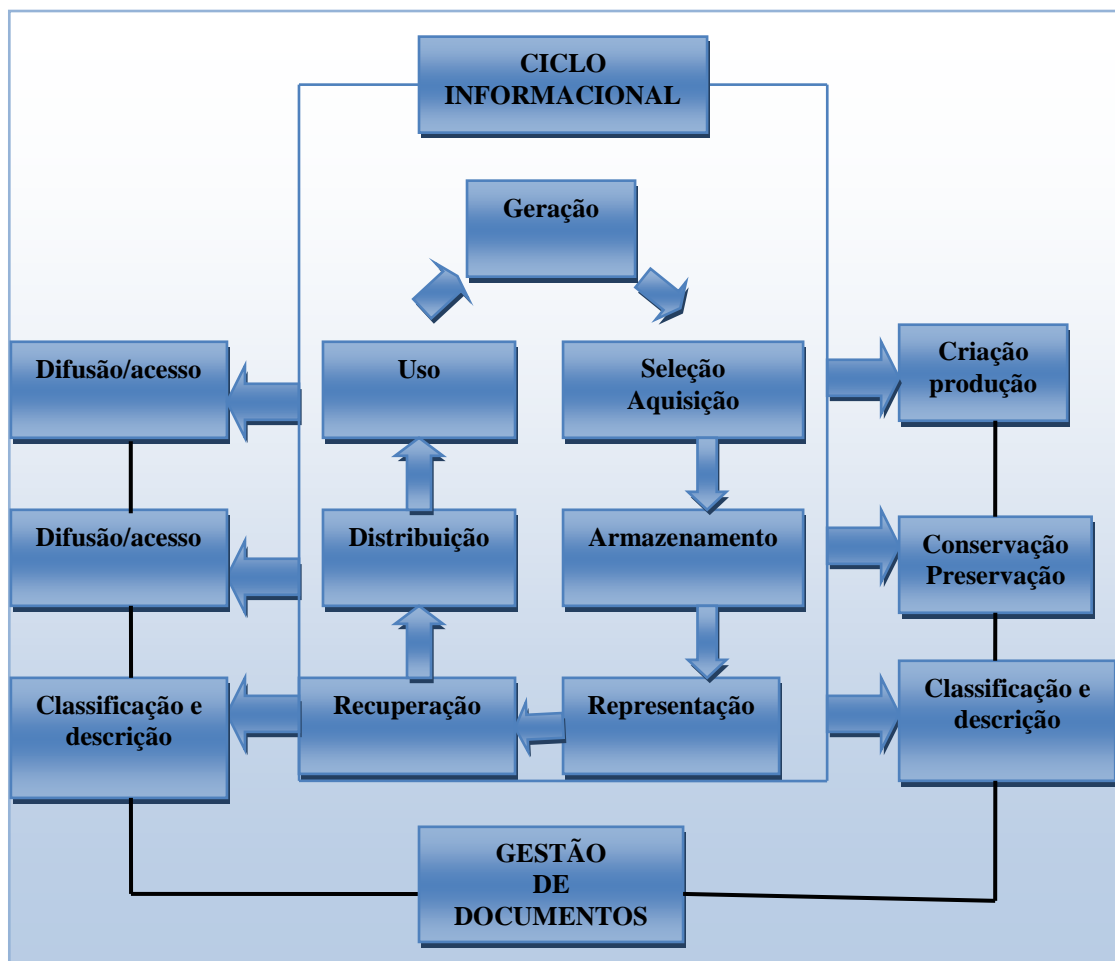


FIGURA 16. Ciclo informacional e funções arquivísticas.

No que tange à Gestão do Conhecimento, em função de sua diversidade de conceitos e os resultados da análise de outros modelos, utilizaremos o modelo proposto, por Stollenwerk (2001), para estabelecer suas relações com a Gestão de Documentos.

A figura abaixo demonstra quais fases da Gestão do Conhecimento estabelecem interfaces com a Gestão de Documentos.

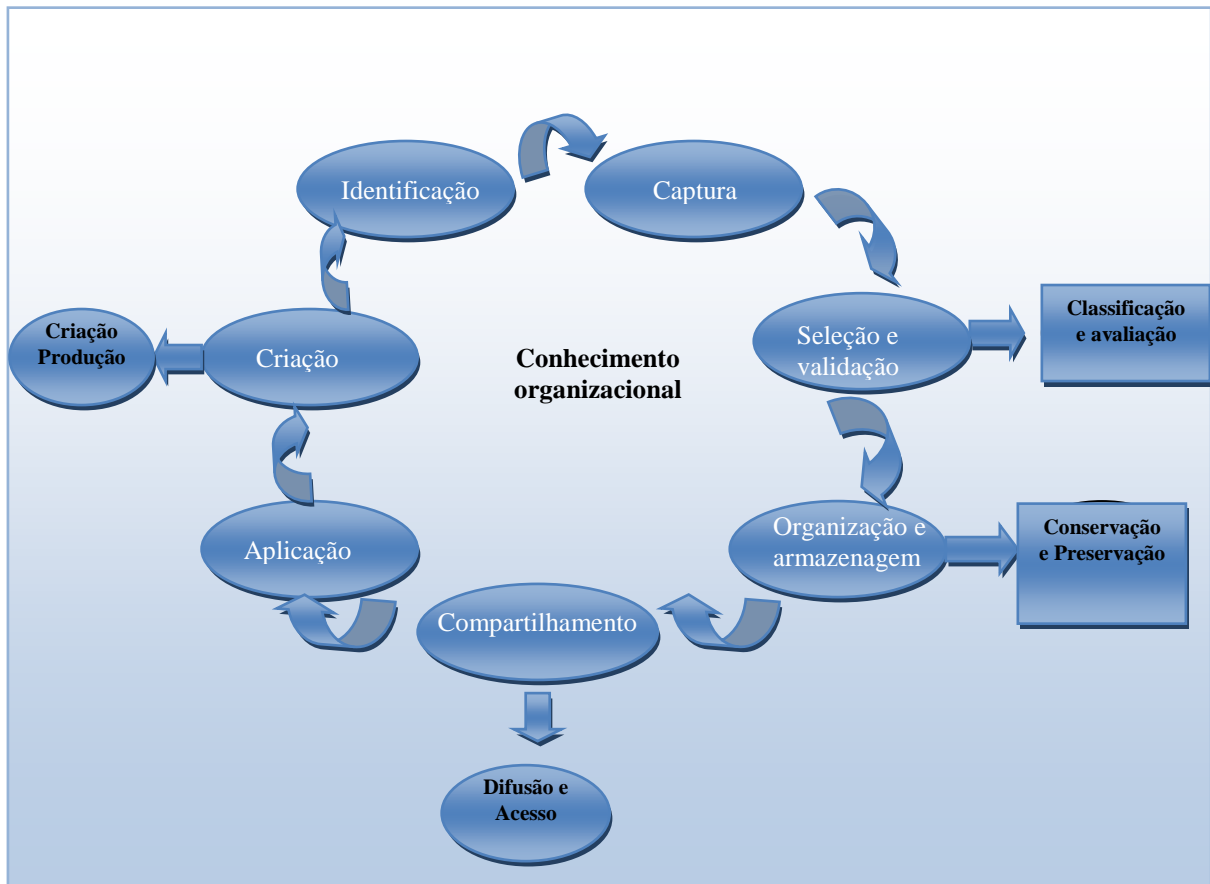


FIGURA 17. Processos de gestão do conhecimento e funções arquivísticas.

Essa relação entre gestões é objeto do estudo de Santos (2008) e pode ser demonstrada de acordo com o quadro:

|                                               | <b>GESTÃO DOS DOCUMENTOS</b>                                                                                                                                              | <b>GESTÃO DA INFORMAÇÃO</b>                                                                                            | <b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Foco                                          | Fundo arquivístico, acervo orgânico                                                                                                                                       | Calcado sobre a <b>informação</b> em geral                                                                             | Tem como foco as <b>pessoas</b>                                                                                                                            |
| Objetivo                                      | Assegurar a autenticidade dos documentos orgânicos;<br>Comprovar fidelidade dos processos; Eficiência e eficácia administrativa.                                          | Dar suporte aos processos internos; Assegurar a qualidade das <b>operações</b> ; Eficiência e eficácia administrativa. | Facilitar as relações; Assegurar desenvolvimento e inovação contínuos; Eficiência e eficácia administrativa.                                               |
| Objeto de estudo                              | Documentos ou informação orgânicos como objeto.                                                                                                                           | Informação como <b>objeto</b> .                                                                                        | Conhecimento como <b>conceito</b> .                                                                                                                        |
| Instrumentos                                  | Planos de classificação<br>Tabelas de temporalidade;<br>Manual de redação                                                                                                 | Taxionomia; Tesaurus;<br>Índices etc.                                                                                  | Mapas de conhecimento; Banco de competências;<br>Intranet etc.                                                                                             |
| Característica do objeto                      | Documentos e informação arquivística são explícitos e factuais                                                                                                            | Informação é <b>explícita</b> e factual                                                                                | Conhecimento é <b>tácito</b> , mas também <b>explícito</b> .                                                                                               |
| Áreas de concentração e interesses (exemplos) | Proveniência de documentos (fundos); Informação registrada;<br>Produção, gerenciamento, uso, conservação e destinação de documentos;<br>Avaliação Diplomática documental. | Comunicação humana; Efetividade, eficácia e relevância; Informação: uso, necessidades;<br>Tecnologia da informação.    | Mapeamento e registro do conhecimento; compartilhamento e transferência do conhecimento;<br>Uso e reuso do conhecimento;<br>Gerenciamento de competências. |

QUADRO 6. Gestão dos documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Fonte: Santos (2008).

Corroborando a participação da Arquivística em um panorama voltado para o contexto organizacional, Kurtz (1997, p. 94), afirma que: [...] num mundo onde se assiste a um aumento vertiginoso de produção de informações, “os arquivos constituem-se órgãos de assessoramento e de pronta informação sobre documentos produzidos; demonstram que é gestão antes de cultura e história”.

De acordo com Alvarenga Neto (2008) a gestão estratégica da informação – norteia e valida amplamente outras atividades e temas de grande importância vinculada à GC, como:

- Gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional;
- Criação e transferência do conhecimento;
- Gestão da inovação e gestão tecnológica;
- Comunidades de práticas e inteligência competitiva, entre outros.

Apesar da existência de pontos comuns entre a Arquivística, a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, Higgs assevera que:

[...] é necessário pontualizar que a prática arquivística, a gestão de documentos e a gestão da informação não são sinônimas e, inclusive em algumas circunstâncias, incompatíveis. Ainda que possuam em comum muitos princípios, as profissões de arquivista, gestor de documentos e gestão de informação não provém, necessariamente, de um tronco ou tradição comum e os resultados final de suas atuações pode ser muito diferente. (HIGGS, 1996 apud JARDIM, 1998, p. 35).

Apesar de ser verificado que nos estudos que abordam a informação, surgem a temática da Gestão do Conhecimento, que seria um outro estágio da Gestão da Informação, agora elevada a um status, com valores agregados e altamente contextualizada, que além de preocupar-se em como gerir a informação, também tem como foco as tecnologias, as pessoas, os processos e a cultura organizacional.

Percebe-se que ocorre em muitos casos, uma “confusão” por parte dos gestores quanto os modelos de gestão da informação e gestão do conhecimento. De acordo com Moraes e Fadel (2008):

[...] a gestão da informação apóia-se nos fluxos formais (conhecimento explícito) e a gestão do conhecimento nos fluxos informais (conhecimento tácito). A Gestão da informação trabalha no âmbito do registrado, não importando o tipo do suporte: papel, disquete, CD-ROM, internet, fita DVD, etc., constituindo-se nos ativos informacionais tangíveis. A gestão do conhecimento trabalha no âmbito do não registrado: reuniões, eventos, construção individual do conhecimento, valores, crenças e comportamento organizacional, experiências, práticas, educação corporativa, conhecimento de mundo, etc., constituindo nos ativos intelectuais (intangíveis) (MORAES; FADEL, 2008, p. 30).

A figura abaixo propõe essas relações, e demonstra como a Gestão de Documentos pode embasar os processos da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

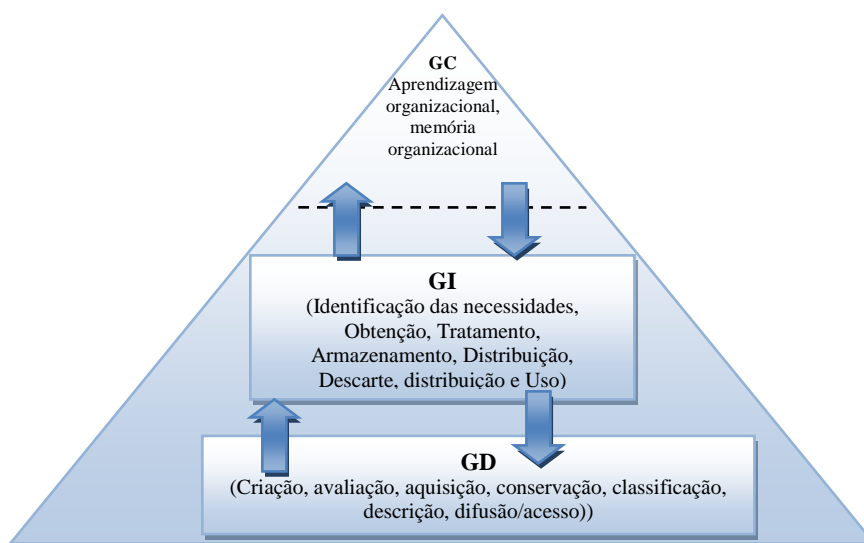


FIGURA 18. Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Reforçando a importância das informações no contexto organizacional, pode-se afirmar que a informação orgânica é utilizada pelas unidades do organismo, quer pelo seu valor primário, a fim de decidir, de agir e de controlar as decisões e ações empreendidas, quer por seu valor secundário, a fim de efetuar pesquisas retrospectivas que põem em evidência decisões ou ações passadas (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 65).

## 6.7 CONCLUSÃO GERAL DA REVISÃO DE LITERATURA

Nas definições de Gestão de Documentos, de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, apresentadas nessa revisão de literatura, os aspectos que corroboram as relações e pontos de congruências entre essas três formas de gerir a informação/documentos, são ratificados principalmente por se tratarem de gestões que de alguma forma têm como foco o mesmo objeto, e servem a administração ou a sociedade.

No âmbito organizacional estabelecer essas relações é de grande importância para aperfeiçoar a forma de gestão dos recursos informacionais e agregar valor aos processos de

negócio. Dessa forma, essas abordagens apresentadas vão ao encontro das demandas impostas pela Sociedade da Informação e pelos gestores contemporâneos.

Ao analisar as características apresentadas da Gestão de Documentos, fica claro que sua utilização na Gestão da Informação pode ir além da organização física de documentos, ao serem utilizados as funções de produção, classificação, conservação/preservação, difusão e acesso.

Na abordagem da Gestão do Conhecimento, infere-se que a Gestão da Informação é condição precípua para promoção de atividades que objetivam, dentre outras coisas, criar novos conhecimentos, adquirir competências relacionadas às pessoas, processos e tecnologias e a Gestão de Documentos participa no embasamento principalmente no compartilhamento/difusão de conhecimentos.

Além dessas prerrogativas imputadas aos arquivos e as informações arquivísticas, percebe-se que de alguma forma, elas são utilizadas na criação do conhecimento na esfera organizacional e para a sociedade. Partindo de uma vertente organizacional, em sua obra Rousseau e Couture (1998) já sinalizavam a importância das informações, seu fluxo no ambiente organizacional, e características conforme figura a seguir:

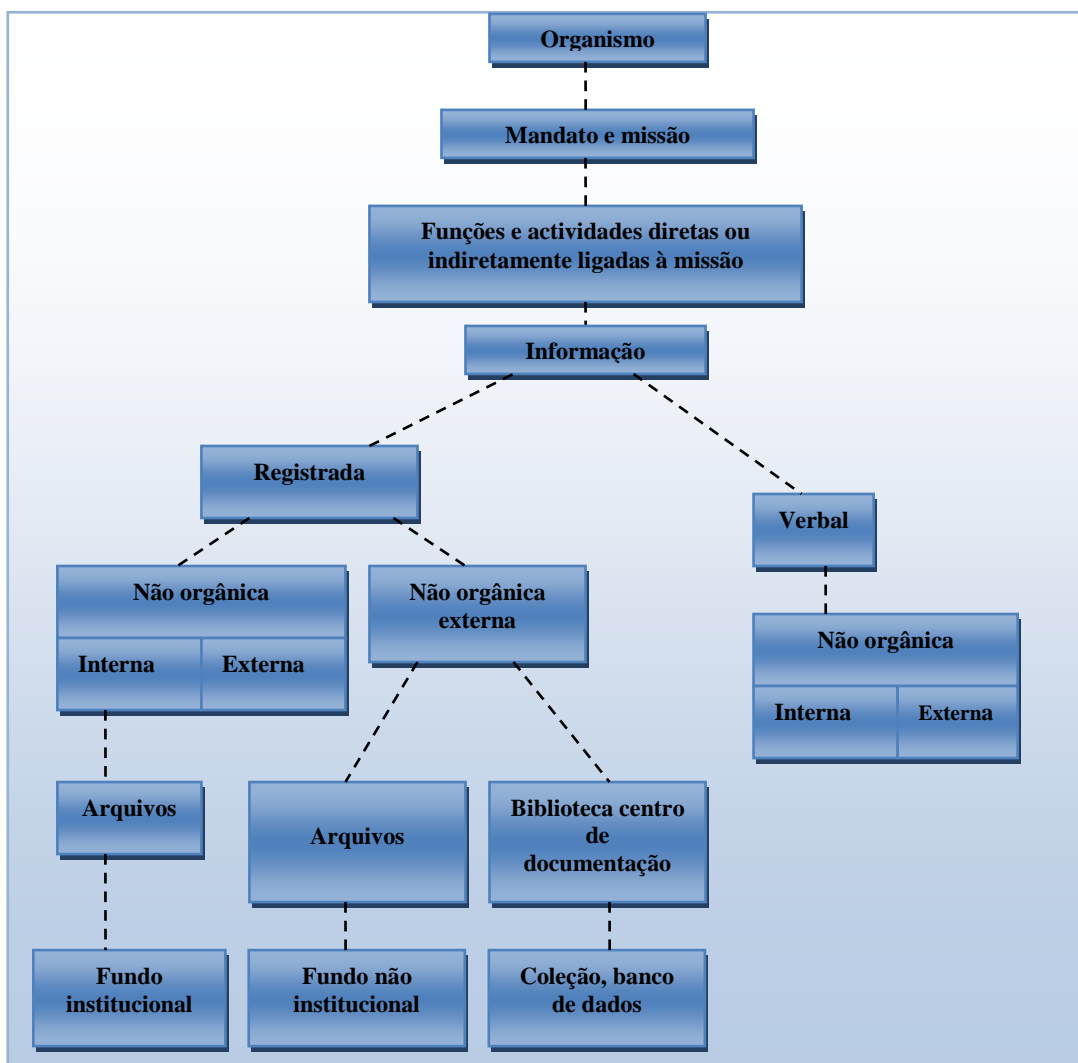


FIGURA 19. Proveniência e natureza das informações no organismo.

Fonte: Rousseau e Couture (1998, p. 64).

Analisando o ambiente organizacional e a forma como os autores estruturam a função das informações tanto de origem interna quanto externa, assim como seu local de armazenamento e posicionamento na hierarquia, verifica-se que o arquivo é composto, e preocupa-se com as informações registradas, orgânicas e não orgânicas, de origem interna e externa e forma o fundo institucional e o fundo não institucional.

Voltados para as questões relacionadas à Gestão da Informação no que tange a tomada de decisão e a utilização dos documentos de arquivos para essa finalidade os autores afirmam:



A gestão da informação [...] reduz a incerteza e melhora a tomada de decisão, aprofundando o conhecimento da cultura institucional e do processo de decisão. Cada vez mais organismos utilizam os seus documentos nas suas pesquisas retrospectivas, a fim de melhor compreender o presente. (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 65).

Assim, o uso da ferramenta Gestão de Documentos torna-se imprescindível no dia-a-dia das organizações, uma vez que a informação arquivística organizada e registrada pode se constituir um fator decisivo nos processos de tomada de decisão, além de se tornar um registro da memória institucional e embasar os demais processos organizacionais.

Nesse sentido, utilizar os produtos e serviços ofertados pelo arquivo através da Gestão de Documentos de arquivo passou a ser, numa perspectiva contemporânea, valorizar os conteúdos informacionais registrados nos documentos.

Dessa forma, a Gestão de Documentos demonstra relações consolidadas com a administração, colabora na defesa dos direitos e deveres do cidadão, além de servir como apoio à investigação, expondo sua importância nos cenários cultural, administrativo e científico.

## 7 PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS

### 7.1.2 PRESSUPOSTO GERAL

Existência de interfaces entre a Gestão de Documentos, a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento no âmbito do SENAC-DF, para a criação de novos conhecimentos.

### 7.1.3 PRESSUPOSTOS ESPECÍFICOS E VARIÁVEIS

TABELA 2. Pressupostos e variáveis.

| PRESSUPOSTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                   | VARIÁVEIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>a) Existem vínculos e convergências entre os processos da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, porém a informação arquivística não é a mais utilizada pelos gestores do SENAC-DF para apoiar os processos de Gestão da Informação, tomar decisão e criar novos conhecimentos.</p> | <p>i) Grau de utilização das informações arquivísticas pelos gestores do SENAC-DF;<br/>           ii) Frequência de uso dos arquivos institucionais;<br/>           iii) Grau de utilização dos documentos de arquivo para tomada de decisão;</p>                                                                                                       |
| <p>b) A Gestão de Documentos é reconhecida pelos gestores do SENAC-DF como prática gerencial para o desenvolvimento das ações organizacionais e condição precípua para a Gestão da Informação.</p>                                                                                             | <p>i) Grau de concordância quanto a influência da Gestão de Documentos nas práticas gerenciais do SENAC-DF.<br/>           ii) Número de práticas gerenciais do SENAC-DF relacionadas à Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.<br/>           iii) Grau de utilização da Gestão de Documentos como prática gerencial.</p> |
| <p>c) Inexistência no SENAC-DF, de práticas de Gestão de Documentos com foco na Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.</p>                                                                                                                                                             | <p>i) Número de práticas desenvolvidas no SENAC-DF que potencializam a Gestão de Documentos;<br/>           ii) Nível de correlação entre a Gestão de Documentos e a Gestão da Informação.<br/>           iii) Número de atividades relacionadas à busca de novos conhecimentos</p>                                                                     |

No quadro abaixo é demonstrado um panorama geral dos objetivos, pressupostos, variáveis e suas correlações com os itens do questionário a ser aplicado aos gestores do SENAC-DF.

| OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                | PRESSUPOSTOS                                                                                                                                                                                                                                                                            | VARIÁVEIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ITENS                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1. Identificar a existência de vínculos e convergências entre os processos da Gestão da Informação, a Gestão de Documentos e Gestão do Conhecimento no âmbito do SENAC-DF e como a o arquivo é utilizado nesse contexto. | a) Existem vínculos e convergências entre os processos da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, porém a informação arquivística não é a mais utilizada pelos gestores do SENAC-DF para apoiar os processos de Gestão da Informação, tomar decisão e criar novos conhecimentos. | i) Grau de utilização das informações arquivísticas pelos gestores do SENAC-DF;<br>ii) Frequência de uso dos arquivos institucionais;<br>iii) Grau de utilização dos documentos de arquivo para tomada de decisão;                                                                                                       | 7, 8, 9,<br>10           |
| 2. Demonstrar como a Gestão de Documentos, enquanto prática gerencial, institucionalizada pode subsidiar os processos da Gestão da Informação e                                                                          | b) A Gestão de Documentos é reconhecida pelos gestores do SENAC-DF como prática gerencial para o desenvolvimento das ações organizacionais e condição precípua para a Gestão da Informação.                                                                                             | i) Grau de concordância quanto a influência da Gestão de Documentos nas práticas gerenciais do SENAC-DF.<br>ii) Número de práticas gerenciais do SENAC-DF relacionadas à Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.<br>iii) Grau de utilização da Gestão de Documentos como prática gerencial. | 11, 12,<br>13, 14,<br>15 |
| 3. Identificar requisitos básicos para a inserção da Gestão de Documentos nas unidades arquivísticas de acordo com a visão dos gestores do SENAC-DF.                                                                     | c) Existência de relações entre os documento de arquivo Inexistência no SENAC-DF, de uma política de Gestão de Documentos com foco na Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.                                                                                                    | i) Relação da utilização dos documentos de arquivo para criação de novos conhecimentos;<br>ii) Número de processos compartilhados, disseminados e implementados.<br>iv) Práticas vinculadas à Gestão da Informação.                                                                                                      | 16, 17,<br>18, 19,<br>20 |

QUADRO 7. Objetivos, pressupostos, variáveis e itens.

#### 7.1.4 NÃO ESCOPO DA PESQUISA

Cabe ressaltar que no âmbito de desenvolvimento desta pesquisa não houve um aprofundamento teórico das questões que envolvem as discussões acerca:

- Documentos no formato digital;
- Gestão eletrônica de documentos;
- Gestão de documentos eletrônicos;
- Detalhamento do ciclo de vida dos documentos e suas implicações no ambiente organizacional;
- Tecnologias da informação e comunicação.

Apesar de reconhecer a importância desses temas para a consolidação da Gestão de Documentos e da Arquivística enquanto ciência dotada de um *corpus* sólido de conhecimentos e sua aplicabilidade num contexto organizacional, esses assuntos não fazem parte do cerne das discussões as quais este trabalho se propõe.

Essa orientação foi seguida em função da amplitude de possibilidade de estudos da Gestão de Documentos e perspectivas no contexto organizacional. O foco da pesquisa restringiu-se às práticas de Gestão de Documentos, processos da Gestão da Informação e práticas gerenciais de Gestão do Conhecimento, a visão dos gestores e os documentos/informações localizados no arquivo Central do SENAC-DF.

## **8 METODOLOGIA**

### **8.1 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Para desenvolvimento da pesquisa, a técnica selecionada para a coleta de dados, consistiu na análise de documentos e entrevista estruturada. A análise de documentos foi utilizada para a revisão de literatura, cuja consulta centrou-se nos livros de autores consagrados, periódicos científicos, teses e dissertações.

A escolha da entrevista estruturada deu-se em função do número reduzido de gestores selecionados na amostra, facilitando assim a compreensão por parte dos gestores das questões formuladas pela pesquisa e uma melhor compreensão dos fenômenos por parte do entrevistador.

A análise de documentos foi fundamental para a elaboração da revisão de literatura e para expor os conceitos Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Para o capítulo que versa sobre o SENAC-DF, foram consultados os documentos normativos e históricos que estavam sob custódia do Arquivo Central, além de legislações, bases de dados e os sítios oficiais.

As entrevistas estruturadas foram realizadas com os dirigentes de cada área que constituiu a amostra da pesquisa, a partir do roteiro preestabelecido.

### **8.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA**

#### **8.2.1 UNIVERSO**

O presente estudo ateve-se a conhecer o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, para identificar como a Gestão de Documentos é percebida por seus gestores no contexto da Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento.

Existem atualmente, 27 Administrações Regionais do SENAC, uma em cada Unidade da Federação, além do SENAC Departamento Nacional (DN). Apesar de fazer parte de um sistema (Sistema SENAC), todas as Administrações Regionais têm autonomia

administrativa e conduzem seus processos organizacionais de forma independente. No entanto, algumas diretrizes básicas são emanadas pelo DN. Cabe então, ao DN o acompanhamento e fiscalização dessas diretrizes e ser facilitador dos processos de integração entre as Administrações Regionais.

A pesquisa limitou-se a tratar a temática da Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento com foco na análise organizacional, do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Distrito Federal (SENAC-DF). A escolha dessa Administração Regional (AR) deu-se em função de sua representatividade para as demais unidades do SENAC e por desenvolver programas e práticas gerenciais relativos aos temas abordados na pesquisa.

O quadro funcional da instituição é composto atualmente por 805 servidores lotados em oito Centros de Educação Profissionais (CEP), distribuídos por todo o Distrito Federal, além da Faculdade SENAC, criada em 2006.

Esses Centros de Educação Profissional são: CEP Plano Piloto, CEP Grupo Fraternidade Cícero Pereira, CEP Jessé Freire, CEP Taguatinga, CEP Ceilândia, CEP Gama, CEP Sobradinho, CEP EAD e Faculdade SENAC.

### **8.2.2 AMOSTRA**

Em virtude da grande quantidade de servidores no âmbito do SENAC-DF, tornou-se inviável a realização do levantamento de informações com todos. Sendo assim, para desenvolvimento desta pesquisa, na amostra serão considerados apenas os gestores responsáveis pela tomada de decisão e planejamento estratégico, que estão envolvidos com a Gestão de Documentos, a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento.

Os gestores entrevistados totalizam 32 (trinta e dois) e estão distribuídos por todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) do SENAC-DF.

### **8.2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Para a coleta de dados foi desenvolvido um questionário, estruturado em blocos da seguinte forma:

**Bloco I** - Perfil do entrevistado: Questões relacionadas ao perfil do entrevistado, com o objetivo de conhecer as características pessoais dos entrevistados, como o nível de escolaridade, faixa etária, área e tempo de atuação na instituição e posição hierárquica.

**Bloco II** – Documentos, informação e conhecimento – Questões relacionadas aos conceitos, frequência dos documentos, arquivos, informações e criação de novos conhecimentos.

**Bloco III** – Espaço destinado a comentários pertinentes à pesquisa.

A aplicação desse questionário foi realizada através de entrevistas que obedeceu a um roteiro preestabelecido com as informações básicas sobre o entrevistado, explicação sobre o projeto de pesquisa e lembretes.

#### **8.2.4 PRÉ-TESTE**

Para aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa, detecção de possíveis falhas e futuras correções/adequações foram selecionados para realização de pré-testes 6 (seis) gestores próximos a amostra.

As entrevistas foram realizadas nos dias 6 e 7 de abril de 2010. Os entrevistados selecionados para validação do questionário estão inseridos em todos os níveis organizacionais da instituição, distribuídos nas áreas meio e fim, o que torna mais rica a análise de possíveis melhorias no instrumento.

Após análise das entrevistas verificou-se que seria necessário realizar um novo pré-teste, tendo em vista as modificações a serem realizadas no questionário. Essa decisão decorreu das significativas contribuições dos entrevistados, que alteraram substancialmente algumas questões. A aplicação de um novo pré-teste ocorreu nos dias 22 e 23 de Abril de 2010.

Após esse segundo pré-teste, foi finalizado o questionário que seria aplicado aos entrevistados, encerrando assim, essa etapa na pesquisa.

## 9 ANÁLISE DOS DADOS E COMPROVAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS

Neste capítulo apresentaremos os resultados obtidos por meio da análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas nos dias 28 de maio, 01 e 02 de junho de 2010. Em seguida será realizada a comprovação dos pressupostos específicos estabelecidos no capítulo 7.

### 9.1 ANÁLISE DOS DADOS SOB OS ASPECTOS DESCRITIVOS

Esta análise está calcada nos aspectos descritivos e tem como objetivo apresentar os resultados obtidos sob a descrição do ambiente de pesquisa e o perfil dos gestores da instituição. Correspondem ao Bloco I do instrumento de coleta de dados, que é composto pelas perguntas de 01 a 06.

O perfil dos gestores foi traçado com o objetivo de identificar as principais características do público pesquisado, e seu nível de relação com a instituição.

**Questão 1** – Essa questão foi elaborada com o objetivo de verificar o nível de escolaridade dos gestores do SENAC-DF. As respostas obtidas demonstram que 40% dos gestores estão cursando pós-graduação e 54% já possuem especialização *latu-sensu* e *stricto-sensu*. Apenas 01 entrevistado que corresponde a 3% da amostra possui nível superior incompleto e um outro entrevistado que possui nível superior completo, correspondendo também a 3% da amostra. Esses resultados são apresentados no Gráfico 1, a seguir:



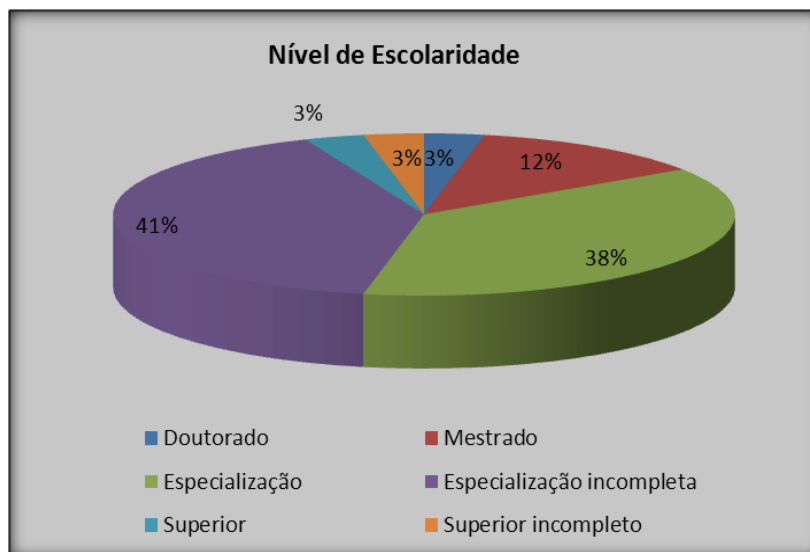


GRÁFICO 1. Nível de escolaridade dos gestores do SENAC-DF.

Nessa questão foi possível observar que os gestores do SENAC-DF, possuem um elevado nível de escolaridade. No caso dos gestores pós-graduados, constatou-se que 83,3% possuem duas ou mais certificações em pós-graduações, em alguns casos em áreas distintas.

**Questão 2** – Essa questão foi elaborada com vistas a delimitar a faixa etária dos gestores. Dos entrevistados três estão na faixa etária dos 20 a 30 anos, correspondendo a 9% da amostra. Na faixa etária dos 31 aos 40 anos foram identificados nove gestores, o que corresponde a 28% dos entrevistados. Já na faixa etária dos 41 ou mais anos, identificamos 20 gestores, correspondendo a 63% da amostra.

Esses resultados demonstram que o quadro de gestores do SENAC-DF é composto na sua maioria por servidores acima dos 40 anos. O Gráfico 2 a seguir demonstra esses resultados:

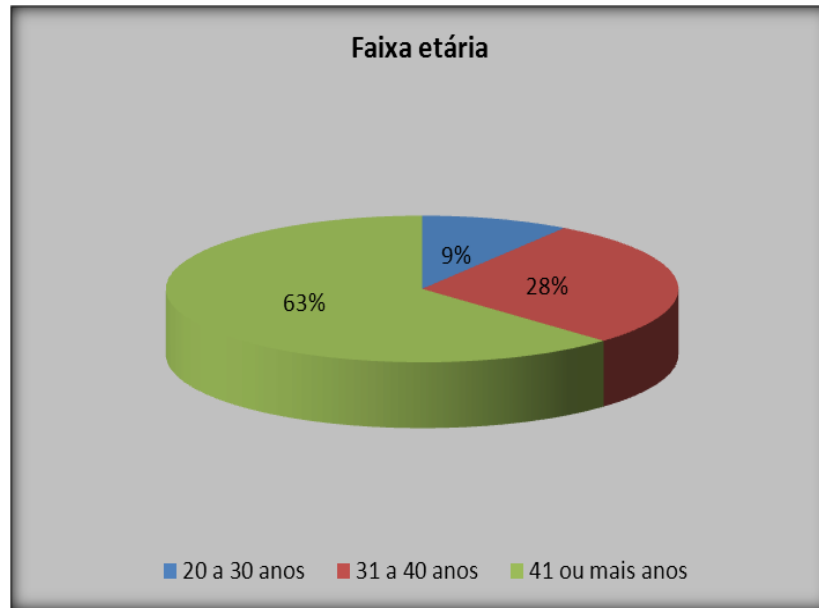


GRÁFICO 2. Faixa etária dos Gestores do SENAC-DF.

**Questão 3** – Nessa questão foi verificado o tempo de atuação dos gestores no SENAC-DF. Dezesesseis gestores, que correspondem a 50% dos entrevistados, trabalham de 0 a 05 anos na instituição. Doze gestores, ou seja, 38% da amostra trabalham de seis a 10 anos, três gestores que representam 9% do total de gestores entrevistados trabalham de 11 a 20, e apenas um gestor que corresponde a 3% dos entrevistados, trabalha a mais de 21 anos na instituição. O Gráfico 3 a seguir demonstra esses resultados:

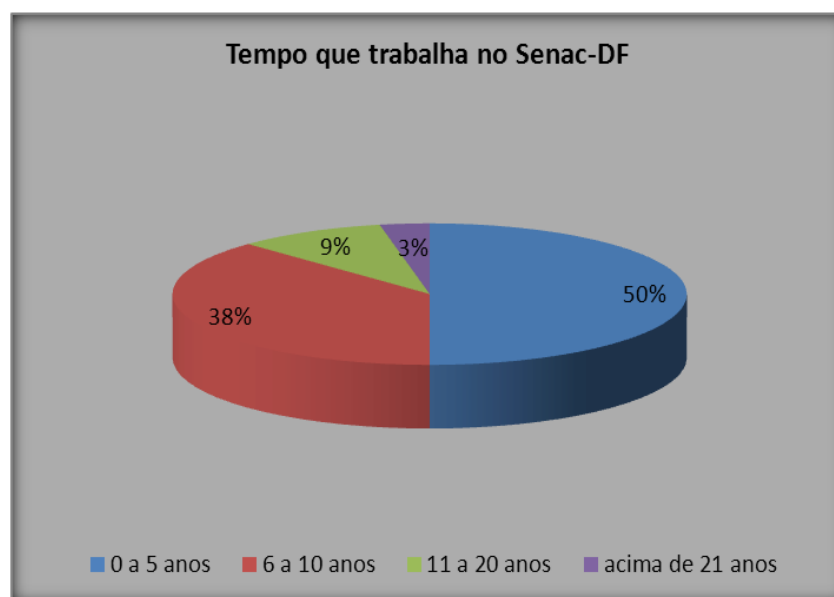


GRÁFICO 3. Tempo de atuação no SENAC-DF.

Nesse caso, percebe-se que o tempo de atuação está relacionado aos períodos de mudança de gestão, que ocorre a cada quatro anos, podendo ser prorrogados, ocasionando assim uma certa continuidade nos programas e projetos desenvolvidos. Ressalta-se que existem servidores, que atualmente não exercem cargos gerenciais, porém trabalham na instituição desde sua fundação.

**Questão 4** – As resposta dessa questão indicam o nível organizacional, em que os gestores entrevistados estão inseridos no SENAC-DF. Ao serem questionados, em qual dos níveis: estratégico, tático ou operacional, estavam inseridos, os gestores responderam mais de uma opção, alegando que são responsáveis pelas estratégias, pela transformação das estratégias definidas nos planos de ação, e pela parte operacional, pois produzem bens e serviços.

Dos entrevistados, quatorze gestores consideram que estão no nível organizacional estratégico, correspondem a 31% da amostra. Já oito gestores estão no nível tático, correspondendo a 25% da amostra, e no nível operacional observou-se 14 gestores, correspondente a 41% dos entrevistados. Esses resultados estão demonstrados no Gráfico 4 a seguir:



GRÁFICO 4. Nível organizacional.

**Questão 5** – Essa questão teve como objetivo identificar a área de atuação dos gestores entrevistados. Verificou-se que cinco entrevistados afirmaram que sua área de atuação é a pedagógica, correspondendo a 16% da amostra. Dez gestores optaram pela área administrativa, correspondendo a 31% dos gestores, quatro gestores afirmaram atuar na área de planejamento, correspondendo a 13% da amostra e treze gestores, afirmaram atuar na área de gestão, correspondendo a 40% do total de entrevistados.

Os resultados são apresentados no Gráfico 5, a seguir:

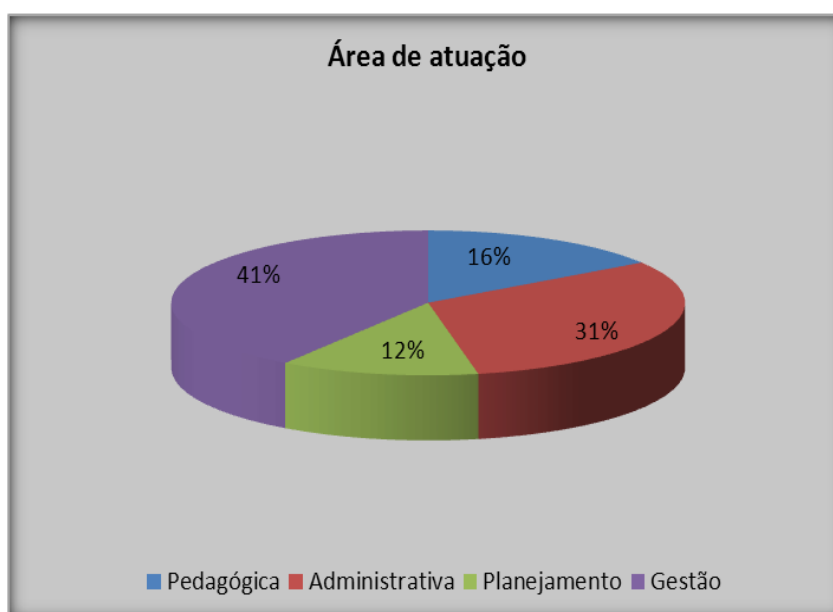


GRÁFICO 5. Área de atuação dos gestores do SENAC-DF.

Do total de trinta e dois gestores entrevistados, vinte e dois, correspondente a 69% da amostra participam dos Grupos Percepção de Futuro (G5 e G8). Esse alto percentual deve-se ao fato de desses grupos serem divididos por temáticas e os servidores serem indicados pela Direção Regional, para discussão de temas relacionados à sua área de atuação.

**Questão 6** – Essa questão teve como objetivo identificar o nível de participação dos gestores, nas práticas gerenciais desenvolvidas no SENAC-DF, que tem como foco o

desenvolvimento e aperfeiçoamento dos gestores e nas ações desenvolvidas para o alcance dos objetivos estratégicos. Em alguns casos, verificou-se que o gestor participa ou participou em mais de uma prática e que essa conduta é incentivada pela Direção Regional.

Ressalta-se que as demais práticas apresentadas, são de iniciativa do próprio servidor, sendo que 04 (quatro) gestores participam ou participaram nos dois últimos dois anos do Grupo de multiplicadores, o que correspondem a 13% da amostra, três gestores participaram da gincana do conhecimento, o que correspondem a 9% dos entrevistados, assim como três gestores participaram de outros grupos também relacionados a outras práticas gerenciais, correspondendo também a 9% dos entrevistados.

Os resultados são apresentados no Gráfico 6, a seguir:

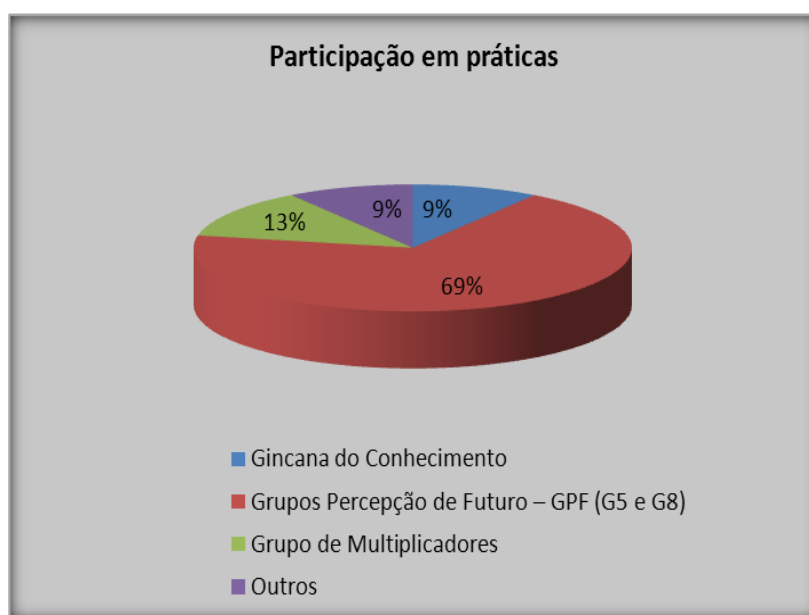


GRÁFICO 6. Participação em práticas gerenciais.

Nessa questão, como existiam gestores que participaram simultaneamente das práticas, foi solicitado que indicasse apenas a prática considerada mais relevante para seu desenvolvimento como gestor e sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos.

### 9.1.1 CONCLUSÕES

Diante às respostas apresentadas pelos gestores, nesse primeiro bloco de questões, pode-se perceber que o perfil do quadro de gestores do SENAC-DF, é composto em sua maioria por servidores, com um elevado nível de escolaridade, com formação em áreas diversas, em alguns casos com mais de uma pós-graduação. A maioria desses gestores pertence à faixa etária acima dos quarenta anos de idade, trabalham de 0 a 10 anos na instituição, atuando nos níveis organizacionais estratégicos, tático e operacional, em alguns casos simultaneamente, uma vez que definem as estratégias, transformam essas estratégias em planos de ações e as executam, produzindo bens e serviços.

Observa-se que a inserção dos servidores em práticas gerenciais e programas de qualificação/capacitação é uma questão fundamental nas diretrizes emanadas pela Direção Regional, assim como para os servidores a participação nessas práticas e programas de desenvolvimento gerencial, é uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

### 9.2 ANÁLISE DOS DADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA E COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 1

Esta análise está calcada nos aspectos relacionados aos objetivos, pressupostos e variáveis da pesquisa. Os dados correspondem ao Bloco II – Gestão: documento, informação e conhecimento - do instrumento de coleta de dados, que é composto pelas perguntas de 07 a 10.

**Questão 7** – Essa questão foi elaborada com o objetivo de identificar o nível de conhecimento dos gestores entrevistados acerca dos conceitos de documentos, informação e conhecimentos. Quinze gestores, que correspondem a 46% dos entrevistados, afirmaram que conseguem diferenciar claramente os três conceitos. Porém treze gestores, correspondente a 41% da amostra, afirmaram que tem dificuldades em diferenciar os conceitos apresentados e apenas quatro gestores disseram que não conseguem diferenciar documento, informação e conhecimento, o que corresponde a 13% dos gestores. Esses resultados são apresentados pelo Gráfico 7, a seguir:

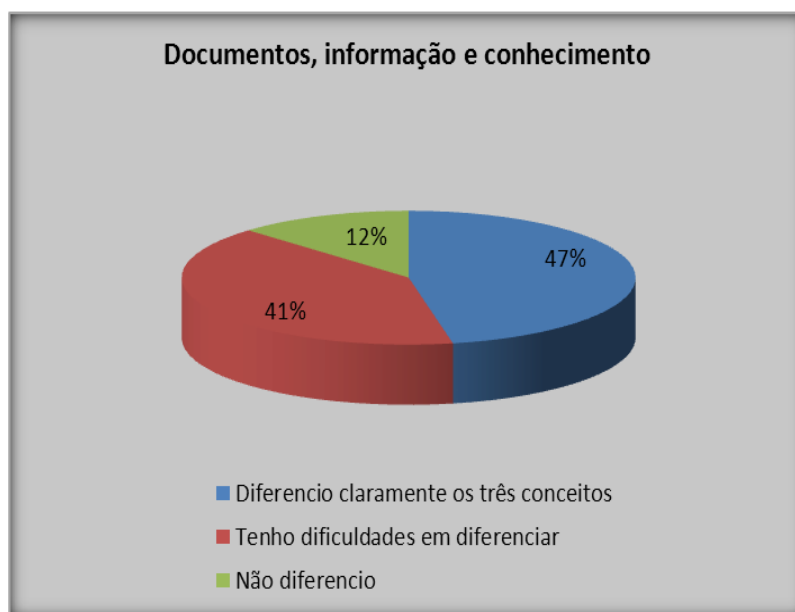


GRÁFICO 7. Diferenciação: documento, informação e conhecimento.

Diante dos resultados obtidos, percebe-se que o quantitativo de gestores que conseguem diferenciar os conceitos e os que têm dificuldade em diferenciar é bem aproximado. Pode-se inferir, a partir dos resultados que os conceitos quando difundidos não são assimilados da mesma forma por todos os gestores.

Ao somar o percentual dos gestores que têm dificuldade em diferenciar os conceitos aos que não conseguem diferenciar, obtêm-se o percentual de 54% dos entrevistados. Ou seja, para mais da metade dos gestores, esses conceitos ainda não são diferenciados, o que pode indicar carências de estratégias que tenham como foco a difusão ou aplicação desses conceitos no âmbito organizacional.

**Questão 8** – Ao serem questionados acerca da utilização e frequência das informações registradas nos documentos de arquivo em suas atividades, quatorze gestores, correspondente a 44% da amostra, afirmaram que utilizam aproximadamente 25% de seu tempo diário com essas informações. Dez gestores, correspondente a 31% da amostra afirmaram que o trabalho com essas informações abrangem aproximadamente 50% do seu

tempo. Oito gestores, correspondente a 25% da amostra, afirmaram que o trabalho com informações registradas abrangem 75% do seu tempo.

Nenhum gestor afirmou que trabalho com as informações registradas nos documentos de arquivo abrangem aproximadamente 100% do seu tempo. Os resultados são apresentados no Gráfico 8, a seguir:

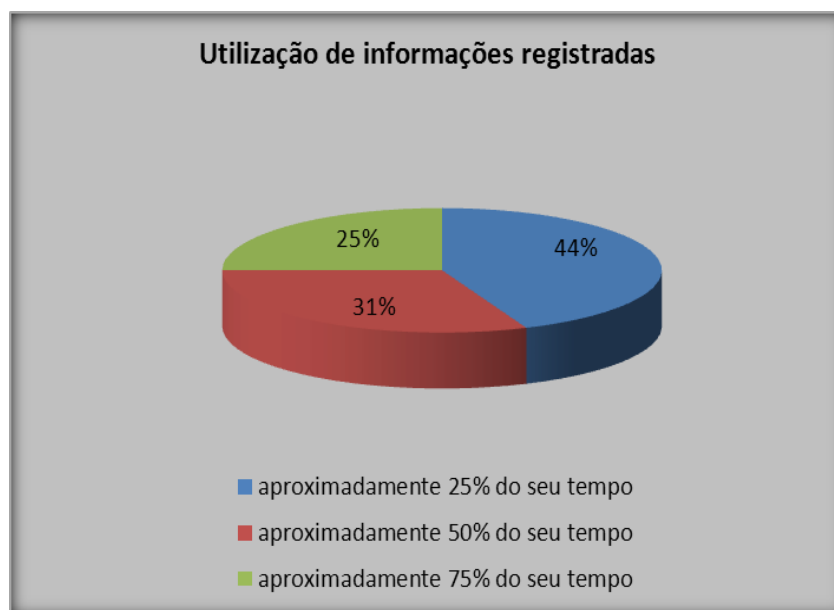


GRÁFICO 8. Utilização das informações registradas nos documentos de arquivo.

De acordo com os resultados, percebe-se que dezoito gestores, que corresponde a 56% do total de entrevistados afirmam que utilizam metade de seu tempo de trabalho diário com o uso de informações registradas nos documentos de arquivo. Apesar de nesse item de questão não estar contemplada a diferenciação do suporte utilizado para registro das informações, ao serem questionados, os gestores ao responderem complementaram suas respostas, afirmando que se forem considerados os documentos, no formato digital produzidos/recebidos, que estão “arquivados” em seus computadores de trabalho, esse percentual de utilização aumenta. Se forem considerados os documentos localizados em seus setores de trabalho (arquivo corrente), a utilização é maior do que aqueles documentos sob custódia do Arquivo Central (arquivo intermediário e permanente).



**Questão 9** – Nessa questão foram indicadas algumas fontes de informação e sua frequência de utilização pelos gestores. O objetivo dessa questão consistiu em identificar quais das fontes apresentadas a eles são relevantes para o desenvolvimento, planejamento e execução das atividades no cotidiano de trabalho dos entrevistados. Todos os entrevistados indicaram uma ou mais fontes como sendo relevantes. Os resultados estão dispostos a seguir, divididos pelas fontes indicadas e representadas pelos respectivos gráficos.

**Base de dados:** Vinte e um gestores, correspondente a 68% dos entrevistados, afirmaram que SEMPRE utilizam bases de dados, sejam elas internas (sistemas corporativos) ou externas para o desenvolvimento de seus trabalhos. Nove gestores, correspondente a 29% do total responderam que utilizam ÀS VEZES, e apenas um gestor, correspondente a 3% da amostra afirmou que RARAMENTE utiliza base de dados em seu cotidiano de trabalho. Os resultados obtidos estão dispostos no Gráfico 9, a seguir:

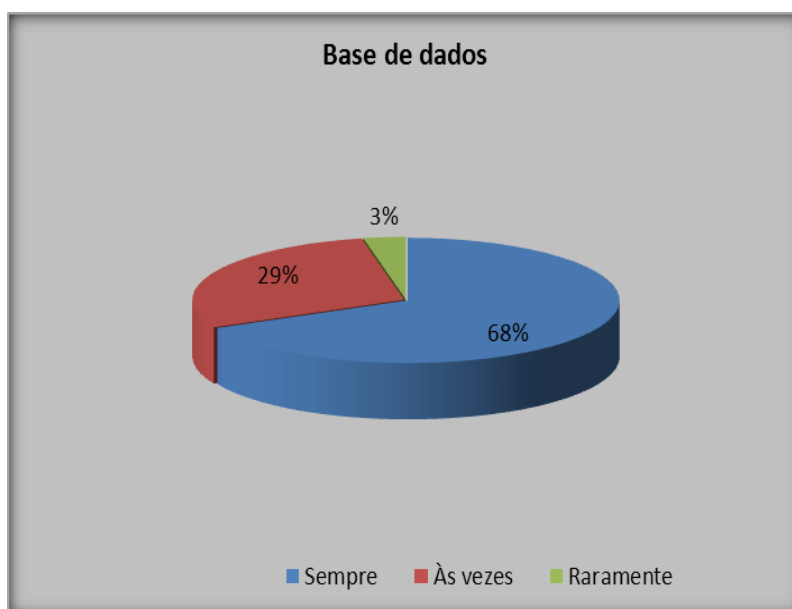


GRÁFICO 9. Fonte de informação: Base de dados.

**Internet/Intranet:** Neste item de questão, vinte e quatro gestores, correspondente a 75% dos entrevistados, afirmaram que SEMPRE utilizam a internet/intranet em seu cotidiano

de trabalho. Oito gestores, correspondente a 25% do total, responderam que utilizam ÀS VEZES, e nenhum gestor da amostra respondeu que RARAMENTE utiliza a internet/intranet.

Ressalta-se que todos os gestores afirmaram que a internet é mais utilizada no seu cotidiano de trabalho do que a intranet, alegando que a internet contém informações mais relevantes e amplas para desenvolvimento de suas atividades. Ressaltaram a importância da intranet, porém afirmaram seu caráter restrito. Os resultados obtidos estão dispostos no Gráfico 10, a seguir:

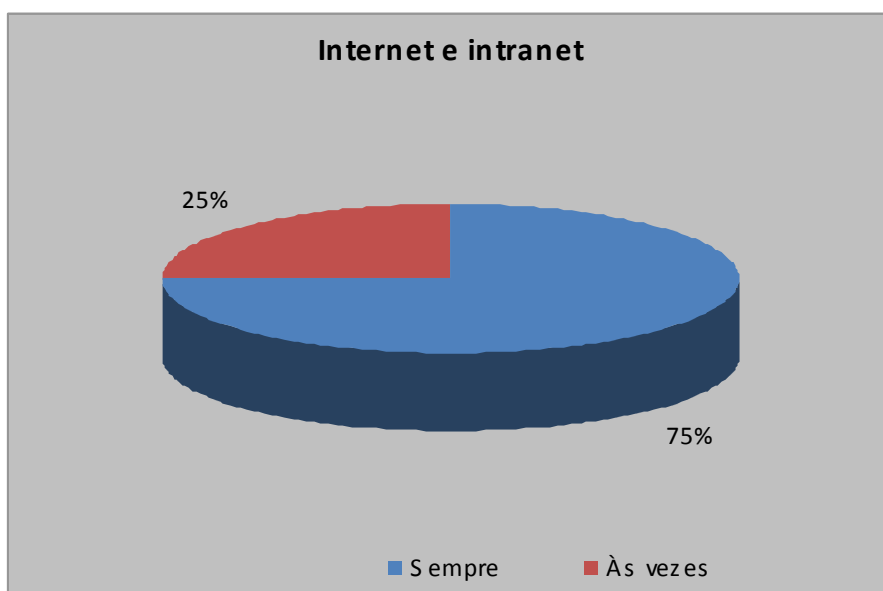


GRÁFICO 10. Fonte de informação: Internet/Intranet.

**Arquivos:** Nesse item de questão, onze gestores, correspondente a 34% dos entrevistados, afirmaram que SEMPRE utilizam os arquivos como fonte em seu cotidiano de trabalho. Quatorze gestores, correspondente a 44% do total, responderam que utilizam ÀS VEZES, e sete gestores, correspondente a 22% da amostra, afirmaram que RARAMENTE utiliza os arquivos institucionais com essa finalidade. Os resultados obtidos estão dispostos no Gráfico 11, a seguir:

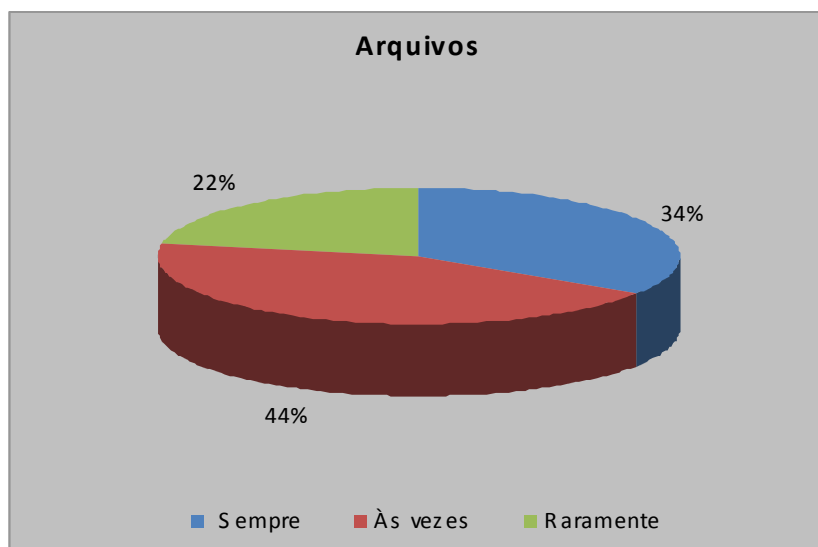


GRÁFICO 11. Fonte de informação: Arquivos.

**Bibliotecas especializadas/técnicas:** Nesse item de questão, quatro gestores, correspondente a 17% dos entrevistados, afirmaram que SEMPRE utilizam bibliotecas especializadas/técnicas para desenvolvimento de seus trabalhos. Treze gestores, correspondente a 54%, responderam que utilizam ÀS VEZES, e sete gestores, correspondente a 29% da amostra, afirmaram que RARAMENTE utiliza esse tipo de fonte de informação. Alguns gestores afirmaram que utilizam bibliotecas especializadas/técnicas no formato digital, em função de sua praticidade e facilidade de acesso. Os resultados obtidos estão dispostos no Gráfico 12, a seguir:

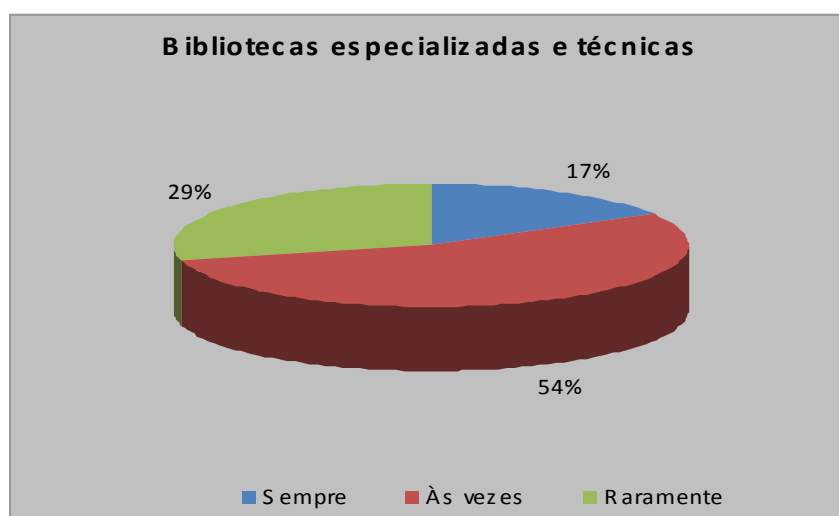


GRÁFICO 12. Fonte de informação: Bibliotecas especializadas/técnicas.

**Cientes, fornecedores e concorrentes:** Nesse item de questão, dezesseis gestores, correspondente a 57% dos entrevistados, afirmaram que SEMPRE utilizam clientes, fornecedores e concorrentes como fonte de informação para desenvolvimento de seus trabalhos. Onze gestores, correspondente a 39%, responderam que utilizam ÀS VEZES, e apenas um gestor, correspondente a 4% da amostra, afirmaram que RARAMENTE utiliza esse tipo de fonte de informação.

Para alguns gestores esse tipo de fonte de informação é imprescindível para desenvolvimentos de seus trabalhos, sendo essas informações consideradas como insumo na produção de bens e serviços. Os resultados obtidos estão dispostos no Gráfico 13, a seguir:

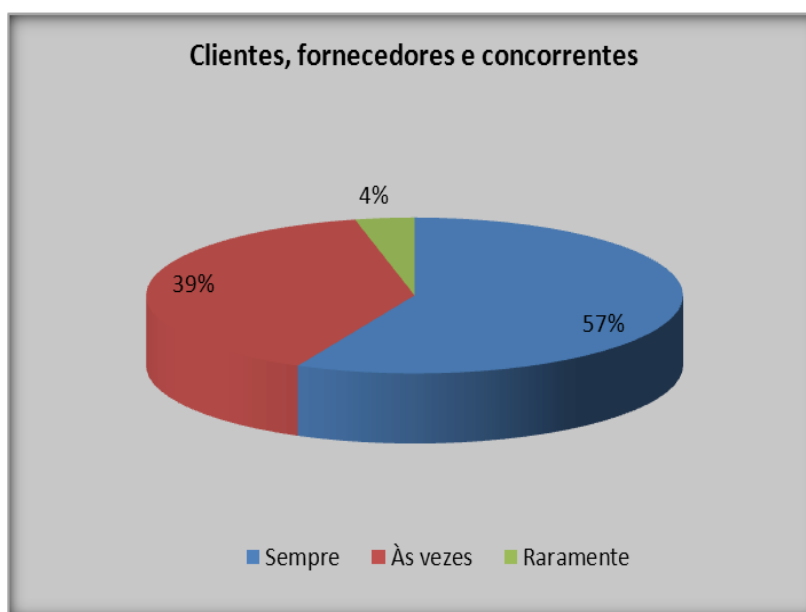


GRÁFICO 13. Fonte de informação: Clientes, fornecedores e concorrentes.

**Outras fontes:** Nesse item de questão, três gestores correspondente a 9,3% dos entrevistados, afirmaram que em 75% das vezes SEMPRE utilizam outras fontes de informação para desenvolvimento de seus trabalhos, apenas um gestor que correspondente a 3% da amostra afirmou que em 25% do seu cotidiano de trabalho utiliza ÀS VEZES, outros tipo de fonte de informação.

Dentre as fontes citadas, destacam-se as fontes provenientes do SENAC Departamento Nacional. Os resultados obtidos estão dispostos no Gráfico 14, a seguir:

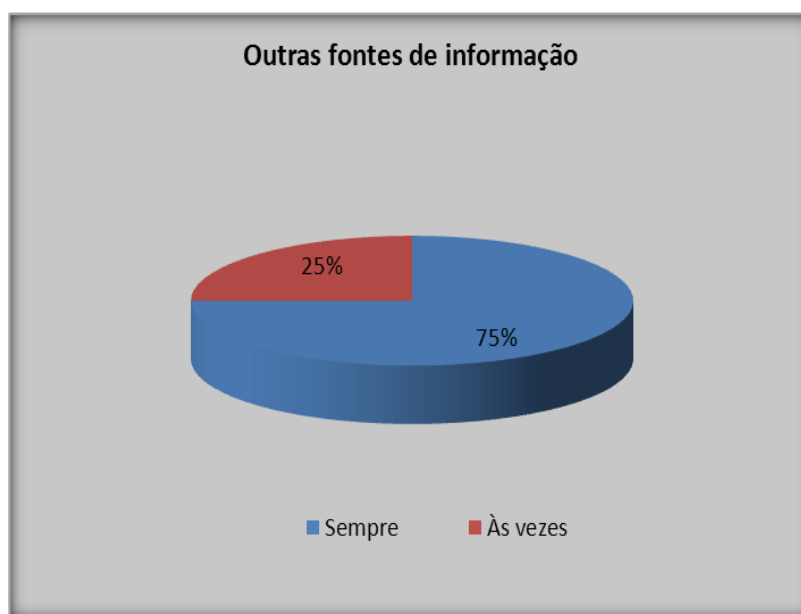


GRÁFICO 14. Fonte de informação: Outras fontes.

Diante dos resultados obtidos, percebe-se que um número considerável de gestores utilizam os arquivos em seu cotidiano de trabalho. Alguns alegaram que preferem utilizar outras fontes de informação, tais como arquivos especializados de fontes específicas independente do formato, por considerá-las mais acessíveis.

A soma dos que utilizam ÀS VEZES e dos que SEMPRE utilizam os arquivos como fonte, totalizam 78% dos entrevistados, o que demonstra a alta frequência de uso dos documentos de arquivo como fonte de informações e sua relevância no cotidiano organizacional.

Assim como observado na questão 8, alguns entrevistados afirmaram que se as fontes forem os arquivos em formato digital, a frequência de uso é SEMPRE, porém se forem os documentos sob custódia do Arquivo Central, a frequência de uso é RARAMENTE, por considerá-los obsoletos.

**Questão 10** – Nessa questão, foi indicada a frequência de recorrência aos documentos do Arquivo Central. Dois gestores, que correspondem a 6% dos entrevistados, afirmaram que recorrem “TODOS OS DIAS” aos documentos custodiados no Arquivo Central. Apenas um gestor, correspondente a 3% da amostra afirmou que recorre “QUINZENALMENTE” aos documentos. Sete gestores, correspondente a 22% dos gestores, responderam que recorrem “MENSALMENTE” aos documentos do Arquivo Central, dois gestores que correspondem a 6% da amostra responderam que recorrem “TRIMESTRALMENTE”, sete gestores, correspondente a 22% afirmaram que recorrem “SEMESTRALMENTE” e a grande maioria dos gestores, treze, correspondente a 41% do total de entrevistados afirmaram que “NÃO RECORRO” aos documentos do Arquivo Central. Os resultados estão dispostos a seguir, de acordo com o Gráfico 15:

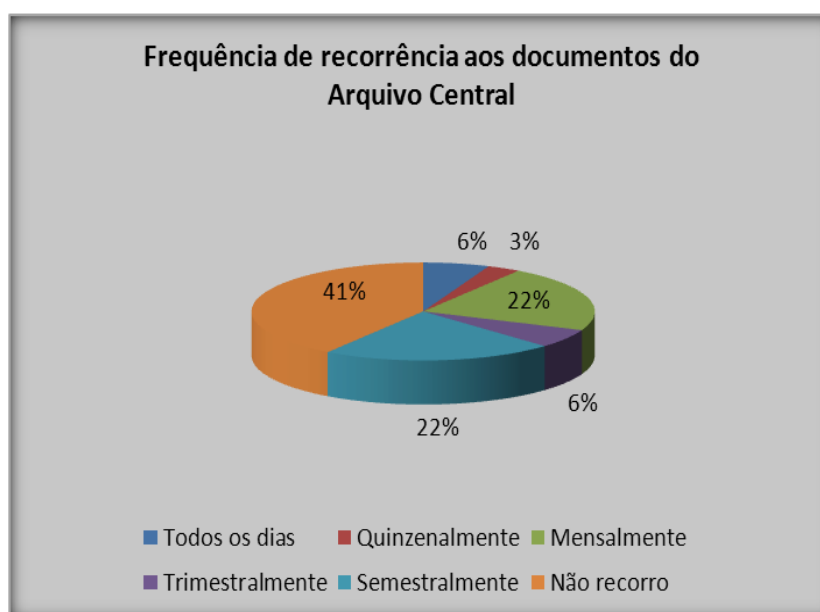


GRÁFICO 15. Recorrência aos documentos do Arquivo Central.

A partir dos resultados obtidos nessa questão, pode-se verificar que os documentos que estão sob custódia do Arquivo Central são consultados com frequência por 59% dos entrevistados.

Durante as entrevistas, diversos fatores foram atribuídos para a baixa recorrência, aos documentos localizados no Arquivo Central, tais como: desconhecimento do potencial informativo dos documentos ali guardados, inexistência de instrumento de pesquisa e relação com aspectos apenas históricos e não aos processos gerenciais em desenvolvimento, o que corresponde a 22% os que recorrem Semestralmente e 22% Mensalmente.

Um fator que pode ser atribuído ao elevado percentual de 41% de gestores que não recorrem aos documentos custodiados pelo Arquivo Central, é a distância física, em que se encontram, uma vez que existem Unidades Administrativas distribuídas por todo o Distrito Federal.

Os dois gestores que afirmaram consultar “TODOS OS DIAS” fazem parte de uma situação atípica, pois como o espaço nos setores de trabalho serem escassos e a produção documental ampla, o Arquivo Central custodiar os documentos de caráter corrente, produzido por esses setores.

### **9.2.1 COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 1**

De posse das informações obtidas nas questões de 07 a 10, a seguir verificaremos a comprovação do pressuposto 1:

**PRESSUPOSTO 1: Existem vínculos e convergências entre os processos da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, porém a informação arquivística não é a mais utilizada pelos gestores do SENAC-DF para apoiar os processos de Gestão da Informação, tomar decisão e criar novos conhecimentos.**

De acordo com a percepção dos gestores não existem vínculos entre os processos de Gestão de Documentos, Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento. Percebe-se que ainda existem dificuldades no entendimento por parte dos gestores quanto os conceitos de documento, informação e conhecimento. Como não está claro para a maioria dos gestores esses conceitos, o estabelecimento de vínculos entre esses processos, ainda é incipiente e imperceptível.

Após a análise dos dados das entrevistas, constatamos que apenas 56% dos entrevistados afirmaram que o trabalho com informações registradas abrange aproximadamente metade de seu tempo diário de trabalho. Esses resultados corroboram que de fato os arquivos ainda não são considerados a fonte de informação mais relevante e utilizada pelos gestores. A baixa frequência de recorrência aos documentos do Arquivo Central foi verificada na questão 10, onde 41% dos gestores afirmaram que não recorrem a esses documentos.

Diante o exposto, podemos afirmar que de acordo com a percepção dos gestores do SENAC-DF não existem vínculos entre os processos de Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento e as informações arquivísticas não são utilizadas para a tomada de decisão e criação de novos conhecimentos, uma vez para eles, os arquivos e, conseqüentemente as informações arquivísticas, ainda não utilizadas para esses fins.

### **9.3 ANÁLISE DOS DADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA E COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 2**

Esta análise está calcada nos aspectos relacionados aos objetivos, pressupostos e variáveis da pesquisa, correspondente às perguntas de 11 a 15 do Bloco II.

**Questão 11** – Nessa questão, foram indicadas situações em que os documentos de arquivos eram considerados importantes para os gestores do SENAC-DF. O item “Para a tomada de decisões” foi apontado quinze vezes pelos gestores, correspondente a 19% das respostas. O item “Para resgate da memória institucional” foi apontado vinte e oito vezes, o que corresponde a 36% das respostas. O item “Geração de novos conhecimentos” foi opção de 13 gestores, o que corresponde a 17% das respostas. O item “Embasar os processos gerenciais” foi apontado por 19 gestores, o que corresponde a 24% das respostas. O item “Não considera os documentos de arquivo importantes para o desenvolvimento de suas atividades” foi mencionado apenas uma vez, o que corresponde a 1% das respostas. Os resultados estão dispostos a seguir, de acordo com o Gráfico 16:



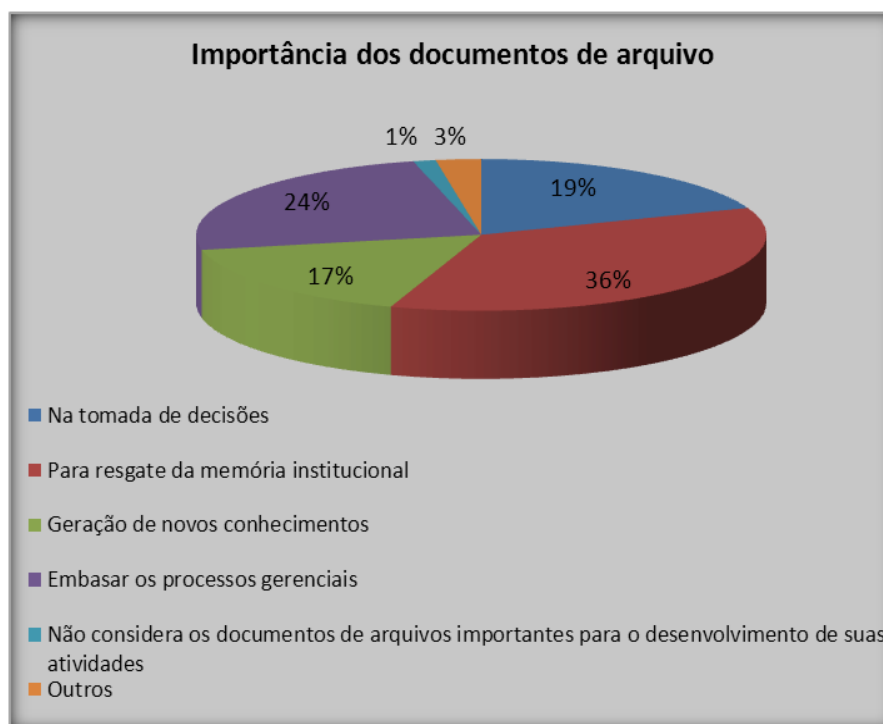


GRÁFICO 16. Importância dos documentos de arquivo no cotidiano organizacional.

Diante os resultados obtidos nesse questionamento, fica evidente que os gestores relacionam os documentos de arquivo com o resgate da memória institucional, para em seguida utilizá-los como embasamento para os processos gerenciais. Tanto na tomada de decisão, quanto para geração de novos conhecimentos, os percentuais são semelhantes, porém durante as entrevistas percebe-se que sempre ao tomar uma decisão ou gerar novo conhecimento são citados os aspectos relacionados ao resgate da memória institucional. Um dos entrevistados afirmou que “*para novas decisões e criar novos conhecimentos, faz-se necessário consultar o passado*”, confirmando assim esse vínculo com a memória.

**Questão 12** – Nesse item foi questionado se o gestor identificava ou não as vantagens do arquivo institucional estar com as informações disponíveis. Vinte e três gestores conseguem identificar vantagens em o arquivo estar organizado e as informações disponíveis. Esse quantitativo corresponde a 72% dos entrevistados. Já para nove gestores, não são identificadas vantagens, correspondendo a 28% da amostra. Os resultados estão expostos conforme Gráfico 17 a seguir:

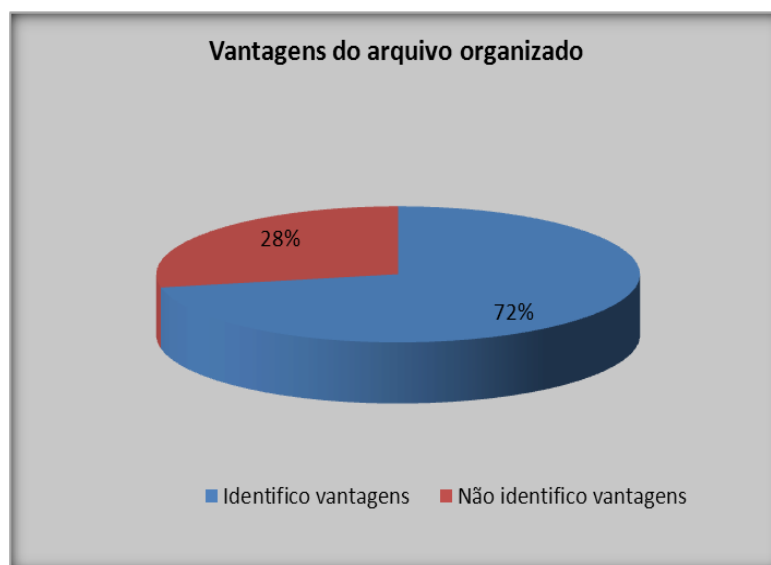


GRÁFICO 17. Vantagens do arquivo organizado e informações disponíveis.

Quando questionado aos gestores que identificam vantagens, quais seriam, foram obtidas as seguintes respostas:

TABELA 3. Vantagens identificadas pelos gestores do SENAC-DF.

| VANTAGENS                                                        | QUANTITATIVO | PERCENTUAL |
|------------------------------------------------------------------|--------------|------------|
| Rapidez na entrega dos documentos.                               | 02           | 6%         |
| Controle das informações existentes na instituição.              | 02           | 6%         |
| Agilidade no acesso às informações.                              | 05           | 16%        |
| Rapidez nas respostas.                                           | 06           | 19%        |
| Melhor localização dos documentos/informações                    | 03           | 9%         |
| Acesso as informações quando novos produtos estão sendo criados. | 02           | 6%         |
| Facilidade no acesso as informações.                             | 04           | 12,5%      |
| Segurança e embasamento na tomada de decisões.                   | 04           | 12,5%      |
| Informações atualizadas e confiáveis.                            | 02           | 6%         |
| Resgate da memória e histórico da instituição.                   | 03           | 9%         |
| Compartilhamento das informações de forma eficiente.             | 01           | 3%         |

Percebe-se que para a maioria dos gestores, possuir no arquivo institucional informações acessíveis impacta diretamente no desenvolvimento de seus trabalhos. Do total

de vantagens indicadas 68,5% têm relação com o acesso a essas informações, seja quanto à rapidez, facilidade, ou agilidade que são acessadas.

Ao demonstrar estar organizado, o arquivo institucional de acordo com quatro gestores, podem dar segurança no embasamento na tomada de decisões. Porém, ainda é verificado que o resgate da memória e histórico institucional é bastante citado pelos entrevistados, confirmando a necessidade de desenvolvimento de práticas arquivísticas com foco nas práticas gerenciais, e não somente para fins de pesquisa.

**Questão 13** – Nesse item foi questionado qual o grau de utilização dos documentos de arquivo para tomada de decisão. Sete gestores, que correspondem a 22% da amostra, afirmaram que os documentos de arquivo são “MUITO UTILIZADOS” para tomada de decisão. Vinte gestores, que correspondem 62% dos gestores, responderam que os documentos de arquivo são “POUCO UTILIZADOS” para tomada de decisão, e cinco gestores, que correspondem a 16% dos entrevistados, afirmaram que os documentos de arquivo “NÃO SÃO UTILIZADOS” para tomada de decisão. Os resultados estão apresentados, conforme Gráfico 18 a seguir:

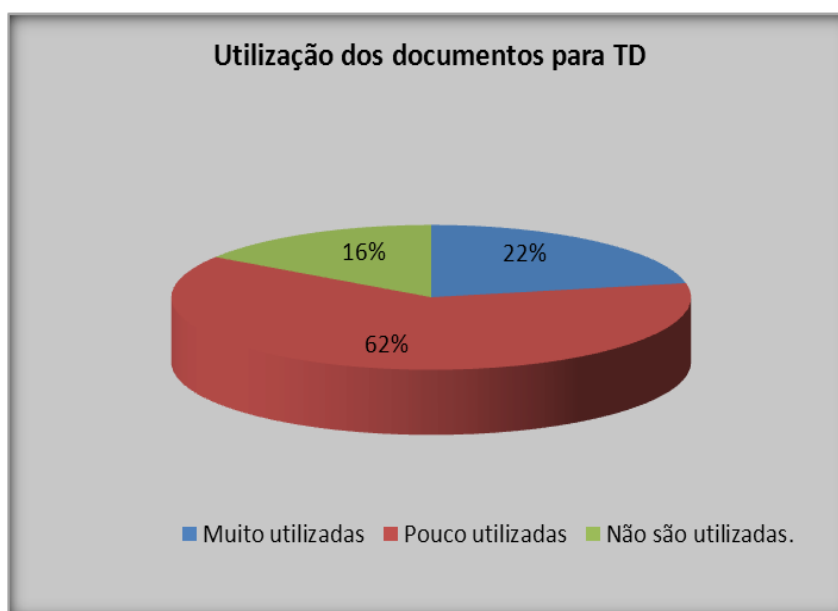


GRÁFICO 18. Utilização dos documentos de arquivo para tomada de decisão.

Os resultados demonstram que os documentos de arquivos têm importância singular na tomada de decisões, uma vez que 84% dos entrevistados utilizam suas informações com essa finalidade.

O percentual de 16% dos gestores que não utilizam os documentos de arquivo para tomada de decisão, demonstra que o potencial informativo desses documentos pode ser melhor demonstrado. Essa perspectiva dos gestores evidencia que os documentos de arquivo remetem apenas aos aspectos históricos e do “passado”, e as atividades de Gestão de Documentos não está suprimindo as necessidades de informação desses gestores.

Na questão 13 ao justificarem os motivos de utilizarem muito, pouco ou não utilizarem, foram apontados os seguintes pontos:

| JUSTIFICATIVA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os documentos de arquivo facilitam o gestor na tomada de decisão;</li> <li>• Relevância no processo de pesquisa e organização dos documentos;</li> <li>• Inovar conhecimentos;</li> <li>• Os documentos de arquivo são muito utilizados para embasamento de provas para ações judiciais;</li> <li>• Para embasamento de processos;</li> <li>• Necessidade de fundamentação para o desenvolvimento das atividades;</li> <li>• Ao comparar o “passado” com o “futuro”.</li> </ul>                                                                              | Muito utilizados |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os documentos de arquivo não conseguem acompanhar a modernidade exigida nos processos atuais;</li> <li>• Os documentos de arquivo servem apenas como pesquisa retrospectiva;</li> <li>• Carência de informações estruturadas e disponibilizadas no tempo necessário;</li> <li>• Somente para resgate da memória para possíveis correções;</li> <li>• Existem tomadas de decisão que não necessitam de consulta aos documentos de arquivo;</li> <li>• Trabalho mais com documentos que não estão no arquivo;</li> <li>• Não são sempre acessíveis.</li> </ul> | Pouco utilizados |

QUADRO 8. Utilização dos documentos de arquivo para tomada de decisão.

De acordo com as justificativas apresentadas, percebe-se que as opiniões dos gestores, em alguns casos, são antagônicas. Ao mesmo tempo em que os documentos de arquivo são importantes, pois “(...) facilitam o gestor na tomada de decisão”, foi afirmado que “Existem tomadas de decisão que não necessitam de consulta aos documentos de arquivo”. Essa oposição de opiniões reflete que ainda não está claro para os gestores do SENAC-DF, a importância e utilização dos documentos de arquivo com essa finalidade.

**Questão 14** – Nessa questão foi verificado se os gestores “CONCORDAM”, “CONCORDAM EM PARTE” ou “NÃO CONCORDAM”, se as práticas gerenciais desenvolvidas pela Área de Gestão de Documentos (Arquivo e Protocolo) influenciam nos processos gerenciais desenvolvidos por suas respectivas áreas de trabalho. Dezoito gestores, correspondente a 56% dos entrevistados, concordam com essa influência. Sete entrevistados, correspondente a 22% da amostra, concordam em parte e também sete entrevistados, correspondente a 22% não concordam. Os resultados estão apresentados, conforme Gráfico 19 a seguir:

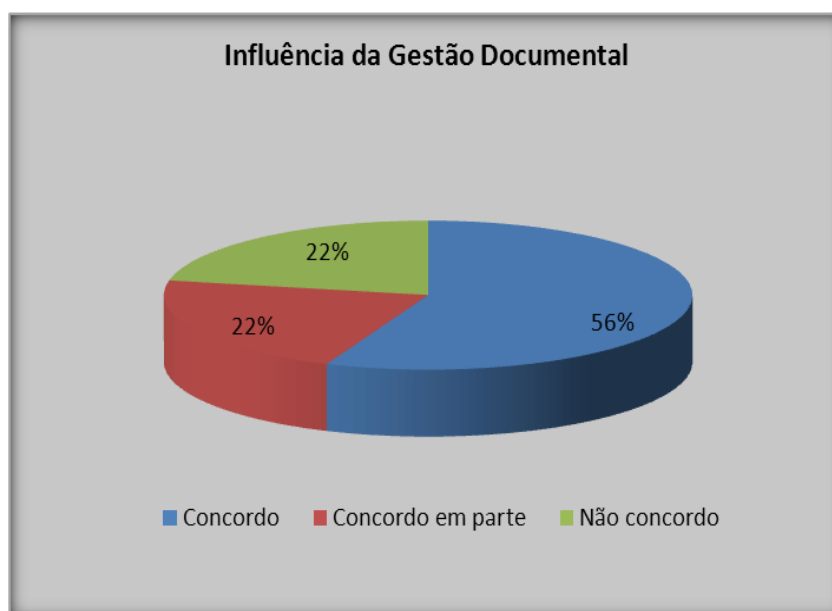


GRÁFICO 19. Influência da Gestão de Documentos.

Na questão 14 ao justificarem os motivos da concordância ou da não concordância, foram apontados os seguintes pontos:

| <b>INFLUÊNCIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com a área de Gestão de Documentos, o trâmite de documentos está mais organizado e controlado, mas seria ideal é que fosse automatizado.</li> <li>• Na utilização dos documentos de arquivo como fonte de pesquisa, para desenvolvimento dos trabalhos.</li> <li>• Ao ter acessíveis as informações necessárias para desenvolvimento do trabalho desenvolvido.</li> <li>• Auxílio na tomada de decisão.</li> <li>• Ao disponibilizar informações atualizadas.</li> <li>• Auxílio na pesquisa e busca das informações oficiais.</li> <li>• Ter acesso ao histórico das informações sobre atividades desenvolvidas pelo setor.</li> <li>• No processo de encaminhamento dos protocolos, dando continuidade aos trabalhos.</li> <li>• A Gestão de Documentos é fundamental para dar continuidade aos trabalhos, uma vez que disponibilizam o registro e a memória institucional, promovendo embasamento teórico.</li> <li>• Por tratar de um sistema e ter interface com as unidades.</li> <li>• A necessidade da correta identificação dos documentos elaborados.</li> <li>• Continuidade da organização visando recuperação futura das informações.</li> <li>• Tomada de decisão de forma ágil e correta, visando satisfazer as necessidades organizacionais.</li> </ul> | Concordo                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• As ações da Gestão de Documentos poderiam ser mais divulgadas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Concordo em parte e<br>Não concordo |

QUADRO 9. Concordância quanto a influência da Gestão de Documentos.

Nota-se que nas justificativas apresentadas, um grande percentual dos gestores, concorda com a influência das práticas de Gestão de Documentos nas atividades desenvolvidas em suas unidades de trabalho. Nas justificativas apresentadas, foi ressaltada a importância para a tomada de decisões, facilidade na busca e recuperação de informações do histórico institucional, assim como o auxílio para o desenvolvimento das atividades do cotidiano de trabalho.

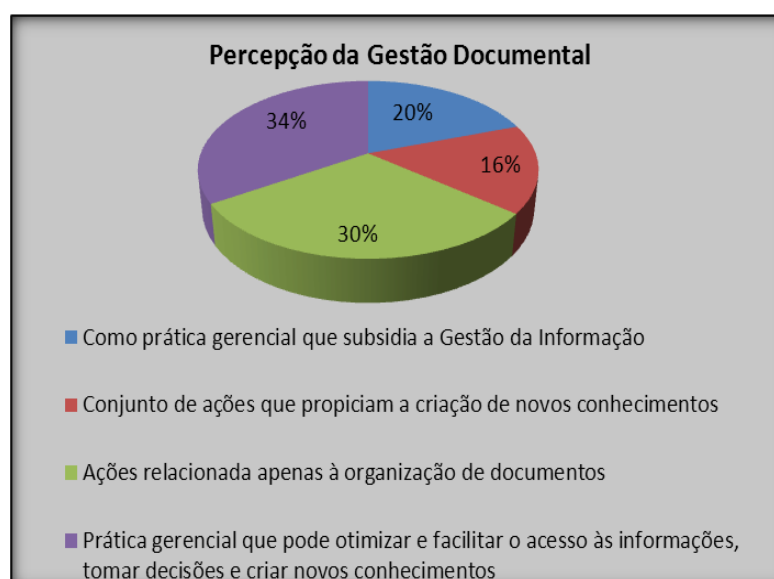
É importante observar, que foi ressaltado por um entrevistado (3% da amostra) que as ações da Gestão Documental, poderiam ser mais divulgadas. Essa percepção do gestor pode indicar a inexistência de uma política de Gestão de Documentos, ou caso ela exista no âmbito do SENAC-DF, sua divulgação é precária, precisando de ações de caráter mais ostensivo.

**Questão 15** – Nesse item foi questionado se os gestores percebem os trabalhos da Gestão Documental no âmbito do SENAC-DF. Foram apresentadas cinco opções conforme Tabela abaixo, assim como o quantitativo de gestores que responderam e o respectivo percentual.

TABELA 4. Percepção dos gestores acerca da Gestão de Documentos.

| ITENS                                                                                                                | QUANTITATIVO DE GESTORES | PERCENTUAL |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|
| Como prática gerencial que subsidia a Gestão da informação.                                                          | 11                       | 20%        |
| Conjunto de ações que propiciam a criação de novos conhecimentos.                                                    | 09                       | 16%        |
| Ações relacionadas apenas à organização de documentos.                                                               | 17                       | 30%        |
| Prática gerencial que pode otimizar e facilitar o acesso às informações, tomar decisões e criar novos conhecimentos. | 19                       | 34%        |

Os resultados podem ser verificados de acordo com o Gráfico 20 a seguir:



## GRÁFICO 20. Percepção dos gestores acerca da Gestão de Documentos.

Analisando os resultados obtidos nesse questionamento, observa-se que dezenove gestores, correspondente a 34% dos entrevistados, percebem a Gestão de Documentos como uma “Prática gerencial que pode otimizar e facilitar o acesso às informações, tomar decisões e criar novos conhecimentos”, e dezessete gestores, correspondente a 30% dos entrevistados, identificam a Gestão de Documentos como “Ações relacionadas apenas à organização de documentos”.

Esse percentual aproximado, com posicionamentos divergentes, novamente demonstra que de acordo com suas percepções, o conceito de Gestão de Documentos, ainda não está claro para a maioria dos gestores.

Verifica-se também que de acordo com a percepção de 20% desses mesmos gestores, a Gestão de Documentos é considerada uma prática gerencial que subsidia Gestão da Informação. Acredita-se que as respostas foram mais por indução, do que pelo estabelecimento de vínculos entre a Gestão da Informação e a Gestão de Documentos, uma vez que como ressaltado anteriormente, os conceitos não são assimilados por todos da mesma forma.

### 9.3.1 COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 2

De posse das informações obtidas nas questões de 11 a 15 a seguir verificaremos a comprovação do pressuposto 2:

**PRESSUPOSTO 2: A Gestão de Documentos é reconhecida pelos gestores do SENAC-DF como prática gerencial para o desenvolvimento das ações organizacionais e condição precípua para a Gestão da Informação.**

Esse pressuposto se comprova ao verificarmos que para os gestores do SENAC-DF os documentos de arquivo são importantes para o resgate da memória institucional e para embasar os processos gerenciais. Essa percepção e confirma, ao afirmarem que identificam vantagens para o desenvolvimento de suas atividades, o arquivo institucional estar



organizado e com as informações disponíveis e ao concordarem que as práticas desenvolvidas pela Área de Gestão Documental influenciam nos processos gerenciais desenvolvidos por sua unidade de trabalho, é corroborada a visão da Gestão de Documentos como prática gerencial relacionada às ações organizacional.

Dos gestores entrevistados, 20% afirmaram que percebem a Gestão de Documentos como prática gerencial que subsidia a Gestão da Informação, porém 30% desses gestores afirmam que a Gestão de Documentos é percebida apenas como ações relacionadas à organização de documentos, o que ratifica a necessidade de divulgação das práticas de Gestão de Documentos desenvolvidas no SENAC-DF e dos possíveis vínculos.

Nota-se que ainda é intensa a vinculação do arquivo ao resgate da memória da instituição. O estabelecimento de vínculos do arquivo com a administração, processos organizacionais ainda é incipiente na instituição.

#### **9.4 ANÁLISE DOS DADOS RELACIONADOS AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA E COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 3.**

Esta análise está calcada nos aspectos relacionados aos objetivos, pressupostos e variáveis da pesquisa. Os dados correspondem ao Bloco II – Gestão: documento, informação e conhecimento - do instrumento de coleta de dados, que é composto pelas perguntas de 16 a 20.

**Questão 16** – Ao serem questionados se os documentos de arquivo podem auxiliar na criação de novos conhecimentos, vinte e nove gestores, o que corresponde a 91% dos entrevistados, afirmaram que SIM. Três gestores, que correspondem a 9% da amostra acreditam que os documentos de arquivo NÃO podem auxiliar na criação de novos conhecimentos. O Gráfico 21 a seguir demonstra esses resultados:

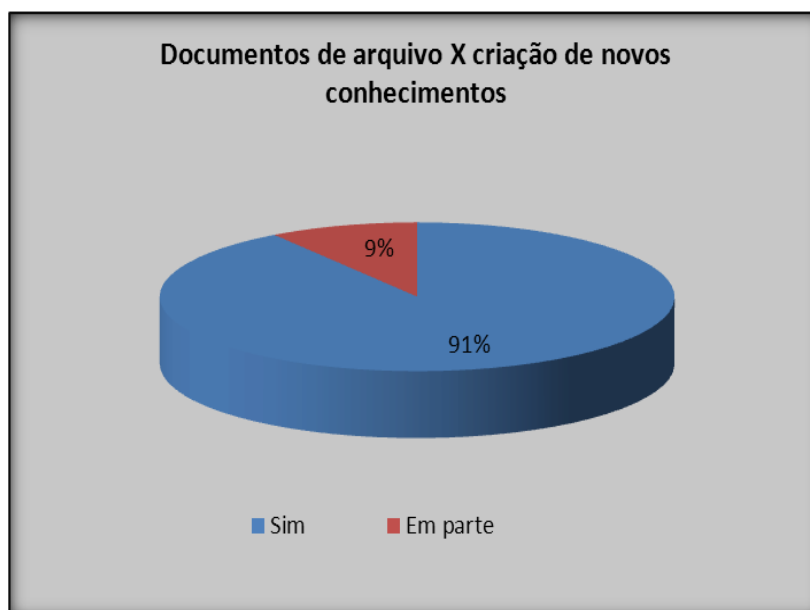


GRÁFICO 21. Documentos de arquivo *versus* criação de novos conhecimentos.

Ao serem questionados como os documentos de arquivo podem auxiliar na criação de novos conhecimentos, foram dadas as seguintes justificativas:

#### COMO?

- Através da transformação dos dados e informações em novos conhecimentos.
- A partir das informações já existentes, moderniza e adapta as informações já registradas nos documentos.
- Com a disponibilização de um “sumário” dos documentos já existentes.
- Fornecendo subsídios, orientando e contribuindo com dados importantes a geração de novos conhecimentos.
- Os registros documentais servem como base para atualização do conhecimento institucional.
- As informações já existentes modificam ações futuras.
- Identificando novos métodos de trabalho.
- Dando continuidade na história da instituição.
- Através do resgate da memória e informações passadas.
- A partir do histórico da instituição embasando a nova realidade.
- Através da observação do histórico da instituição e sua evolução.
- Ao dar oportunidade de conhecer o passado e aplicar esse conhecimento no futuro.
- Através de ações passadas, melhorar o conhecimento atual e aperfeiçoar as ações futuras.
- Através da pesquisa histórica.

QUADRO 10. Como os documentos de arquivo podem auxiliar na criação de novos conhecimentos.

A maioria das justificativas relaciona a criação de novos conhecimentos com ações passadas que podem estar registradas nos documentos de arquivo. De acordo com as justificativas apresentadas, para criar novos conhecimentos, é necessário utilizar-se dos documentos de arquivo, com intuito de “modernizar” as informações existentes. Essa função de criação de novos conhecimentos está fortemente relacionada ao resgate da memória e pesquisa retrospectiva ao histórico institucional.

**Questão 17** – Nessa questão foi perguntado aos gestores se os documentos de arquivo são considerados recursos estratégicos do SENAC-DF. Dezesesseis gestores, o que corresponde a 50% dos entrevistados, respondeu que de acordo com sua percepção, os documentos são considerados recursos estratégicos para o SENAC-DF. Oito gestores responderam que em parte e oito gestores afirmaram que não, o que corresponde 25% em ambos casos. O Gráfico 22 a seguir demonstra esses resultados:

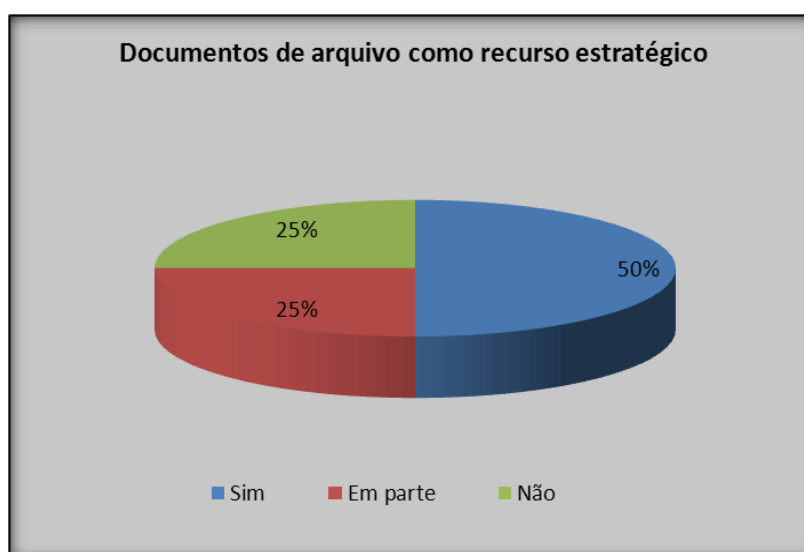


GRÁFICO 22. Documentos como recursos estratégicos.

Ao serem questionados quanto a justificativa de sua percepção os gestores afirmaram que:

| JUSTIFICATIVA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• São utilizados para demonstrar o histórico do SENAC-DF que está registrado nos documentos.</li> <li>• Para dar continuidade aos processos.</li> <li>• É a história que pode fundamentar ações futuras.</li> <li>• Os documentos criam a memória organizacional.</li> <li>• Ao suprir a demanda de informações.</li> <li>• Subsídia a definição dos objetivos e a elaboração de políticas, planos de metas e outros.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Concordo                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os documentos não são utilizados como deveriam.</li> <li>• Poderia ser dado mais valor aos documentos de arquivo.</li> <li>• Poderiam ser melhor utilizados.</li> <li>• Inexistência de uma cultura organizacional com esse foco.</li> <li>• Nem todos os gestores entenderam a importância dos documentos. Desenvolvimento de uma cultura.</li> <li>• Inexistência de cultura. As coisas acontecem baseadas no achismo e na experiência.</li> <li>• Permite reavaliar certas ações e redirecioná-las.</li> <li>• Falta de conhecimento do potencial informativo, inexistência de cultura e hábito de utilizar o que se tem de antigo.</li> <li>• Parte dos recursos estratégicos é mantida em outras formas de registros.</li> </ul> | Concordo em parte e Não concordo |

QUADRO 11. Documentos de arquivos utilizados como recursos estratégicos.

Foi ressaltado pelos gestores que inexistente no SENAC-DF uma cultura organizacional que contemple os documentos de arquivo como recurso estratégico.

De acordo com o exposto nos resultados, mesmo os gestores que não consideram os documentos de arquivo como recurso estratégico, afirmaram que a instituição deveria considerá-los, devido seu potencial na definição das estratégias e planos de trabalhos.

**Questão 18** – Nessa questão foi indagado junto aos gestores, se ter no âmbito do SENAC-DF os documentos do Arquivo Central organizados proporciona uma melhor gestão das informações. Vinte sete gestores, o que corresponde a 84% da amostra acreditam que SIM. Quatro gestores, correspondente a 13% do total, acreditam que EM PARTE e apenas

um gestor, correspondente a 3% da amostra, afirmou que NÃO. O Gráfico 23 a seguir demonstra esses resultados:

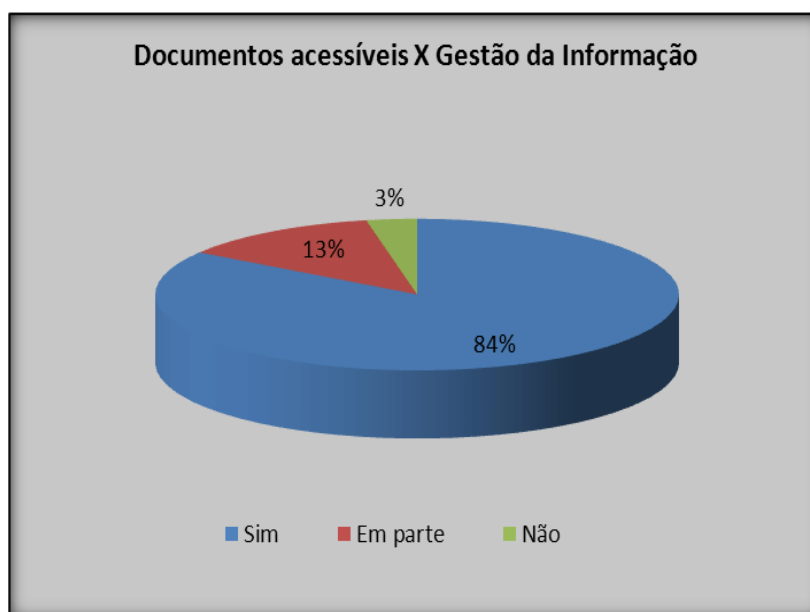


GRÁFICO 23. Documentos acessíveis X Gestão da Informação.

Ao serem questionados quanto a justificativa de sua percepção os gestores afirmaram que:

| JUSTIFICATIVA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto mais estruturado for o arquivo Central, melhor será a gestão da informação no SENAC-DF.</li> <li>• Embasa os processos gerenciais.</li> <li>• Facilidade de acesso aos documentos, facilidade de acesso às informações.</li> <li>• Documentação organizada e de acesso fácil são imprescindível aos gestores que a todo instante precisa embasamento para a tomada de decisão.</li> <li>• Quanto mais rápido o acesso as informações, mais rápido a instituição responde as demandas existentes.</li> <li>• A busca é facilitada quando a organização está de forma acessível.</li> <li>• Proporciona avaliar melhor determinados processos de trabalho.</li> <li>• Através de fontes organizadas e seguras, utilizadas na tomada de decisão.</li> <li>• Forma de agilizar informações, tempo e trabalho.</li> <li>• Os arquivos fazem parte de um sistema de informação e sua participação é fundamental para gerir toda a informação na instituição.</li> <li>• Informações organizadas facilitam o cruzamento de dados.</li> </ul> | SIM                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• O trabalho do Arquivo Central ainda é pouco divulgado.</li> <li>• Apenas uma parte da gestão da informação, é divulgada.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Concordo em parte e Não concordo |

QUADRO 12. Gestão da informação.

Nas justificativas apresentadas, percebe-se que em alguns casos, mesmo sem ter claro os conceitos de Gestão de Documentos e Gestão da Informação, os gestores acreditam que a organização dos arquivos institucionais, de alguma forma auxilia na gestão das informações. Um dos gestores ao afirmar que “Quanto mais estruturado for o arquivo Central, melhor será a gestão da informação no SENAC-DF” ratifica que os arquivos quando estruturados, participa da Gestão da Informação, agregando “qualidade”.

Um outro gestor, afirmou que “Os arquivos fazem parte de um sistema de informação e sua participação é fundamental para gerir toda a informação na instituição”, colocando o arquivo como parte de um sistema de informação e não apenas como local para custódia de documentos destituídos de valor.

Percebe-se que as justificativas, quase que em sua totalidade estão relacionadas à questão do acesso aos documentos, ficando evidente que para o usuário, o fundamental é ter acessíveis as informações demandadas.

Também foi ressaltado que os trabalhos desenvolvidos pelo Arquivo Central, ainda são pouco divulgados, o que de fato prejudica o estabelecimento de vínculos entre a Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

**Questão 19** – Aos serem questionados quanto à existência de práticas gerenciais utilizadas de forma sistemática para identificar, coletar, tratar, distribuir, usar, armazenar e descartar informações, quatro gestores (13%) afirmaram que SIM. Doze gestores, que corresponde a 38% da amostra afirmaram que NÃO identificam tais práticas, e dezesseis gestores, correspondente a 49% da amostra, afirmaram que conseguem identificar, mas não de forma sistemática. O Gráfico 23 a seguir demonstra esses resultados:

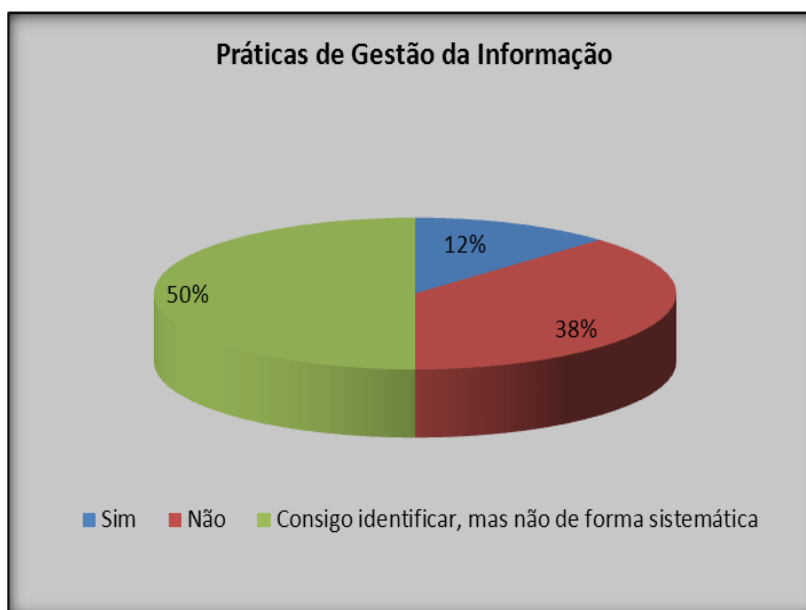


GRÁFICO 24. Práticas Gerenciais.

No escopo dessa questão, foi utilizado o conceito de Gestão da Informação como: “práticas gerenciais utilizadas de forma sistemática para identificar, coletar, tratar, distribuir, usar, armazenar e descartar informações”, utilizadas de forma sistemática.

De acordo com os resultados, o número dos gestores que não conseguem identificar se aproxima do percentual de gestores que identificam tais práticas, mas não de forma sistemática. Isso pode ser um indicativo de que se existem práticas de Gestão da Informação em desenvolvimento na instituição, porém, tais práticas não são percebidas pelos gestores, e quando são percebidas, não é de forma sistematizada.

De acordo com os resultados, podemos inferir que ações isoladas de Gestão da Informação fazem parte do cotidiano organizacional, porém ainda inexitem ações coordenadas com essa finalidade.

**Questão 20** – Nessa questão tentamos identificar de acordo com a opinião dos gestores, qual a vinculação da Gestão da Informação com opções pré-definidas. O item “Implementação de novas ferramentas tecnológicas, como base de dados e softwares” foi citado quinze vezes pelos gestores, o que corresponde a 29% das citações. O item “Atividades sistemáticas de identificar, coletar, tratar, distribuir, usar, armazenar e descartar

informações” foi mencionado vinte vezes, o que corresponde a 38% das citações, e a opção “Atividades de produção, tramitação, classificação, avaliação e arquivamento de documentos” foi citado dezessete vezes, o que corresponde a 33% das citações. O Gráfico 25 a seguir demonstra esses resultados:

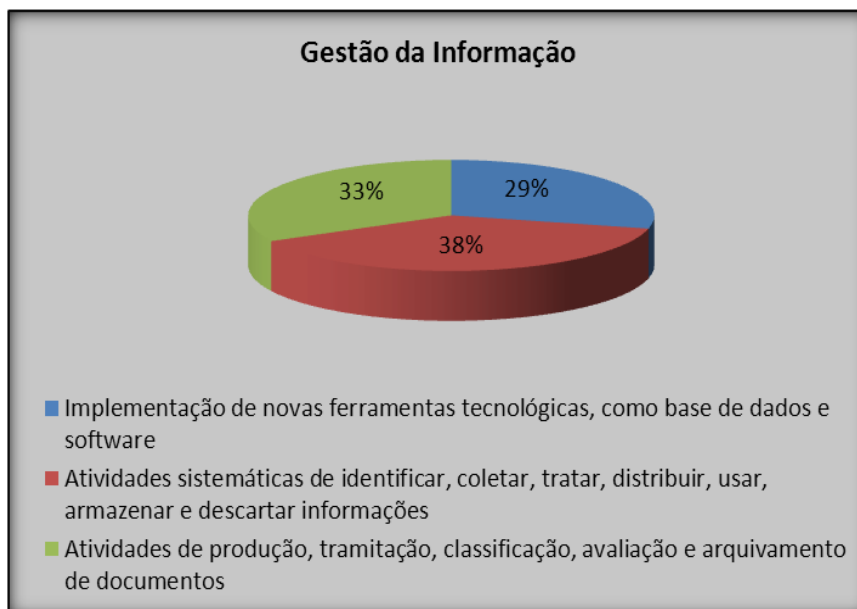


GRÁFICO 25. Vínculos da Gestão da Informação.

De posse dos resultados, nota-se que os percentuais se aproximam, onde os itens de respostas correspondem aos conceitos de Gestão da Informação e Gestão de Documentos. Percebe-se ainda por parte dos gestores, certa confusão quanto à conceituação de Gestão da Informação e Gestão de Documentos. Verifica-se que é elevado o percentual de gestores que ainda relacionam a Gestão da Informação à implementação de ferramentas de tecnologias da informação.

Como poderiam optar por mais de um item de resposta, alguns gestores, optaram por marcar mais de um item, por considerarem que as opções se complementam, ou seja, que a Gestão da Informação, abrange a parte relacionada aos documentos, a tudo que se refere às informações e a implementação de ferramentas tecnológicas. Alguns gestores afirmaram que não existe Gestão da Informação sem considerar os aspectos tecnológicos.



### 9.4.1 COMPROVAÇÃO DO PRESSUPOSTO 3

De posse das informações obtidas nas questões de 16 a 20 a seguir verificaremos a comprovação do pressuposto 3:

**PRESSUPOSTO 3: Inexistência no SENAC-DF, de práticas de Gestão de Documentos com foco na Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.**

De posse dos resultados obtidos nesse bloco de questões, verifica-se que de fato, as práticas de Gestão de Documentos desenvolvida no âmbito do SENAC-DF, não têm como foco a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento. Essa perspectiva é corroborada, ao verificarmos as respostas e justificativas apresentadas pelos gestores, onde não foram identificados e reconhecidos os vínculos entre essas formas de gestão.

Em análise dos resultados expostos, percebe-se que a Gestão de Documentos ainda não é uma prática consolidada dentro da instituição, bem como, as iniciativas desenvolvidas não têm como foco a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

A Gestão de Documentos está voltada apenas para resolução de problemas específicos, relacionados à organização física de documentos e tratamento da massa documental acumulada.

### 9.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS RELACIONADOS ÀS QUESTÕES DO BLOCO III

O bloco III é composto pelas questões 21 e 22 e verificam respectivamente o interesse dos gestores em ter acesso aos resultados da pesquisa, e um espaço destinado a comentários adicionais pertinentes à pesquisa.

**Questão 21** – Ao serem questionados quanto ao interesse no acesso aos resultados da pesquisa, trinta gestores, correspondente a 94% dos entrevistados, afirmaram que têm interesse nos resultados, e apenas dois gestores, que correspondem a 6% da amostra, afirmaram que NÃO tinham interesse nos resultados. O Gráfico 26 a seguir demonstra esses resultados:



GRÁFICO 26. Interesse nos resultados da pesquisa.

Esse alto percentual de interessados nos resultados da pesquisa deu-se em função do tema abordado, estar relacionado às rotinas de trabalho desenvolvidas pelos gestores entrevistados, assim como pela necessidade por parte desses gestores, em visualizar o panorama geral do SENAC-DF sobre a temática abordada.

**Questão 22** – Ao serem questionados se tinham interesse em fazer comentários adicionais pertinentes à pesquisa, quatorze gestores (44%) da amostra afirmaram que tinham comentários a fazer. Tais comentários estão dispostos a seguir:

#### COMENTÁRIOS

*“Atualmente, a gestão de documentos é uma das grandes aliadas da gestão empresarial, visto que para a tomada de decisão é necessário se ter a informação certa na hora certa”.*

*“...a gestão da informação é um dos principais produtos gerados na organização, ou seja, o papel do arquivista não é só organizar documentos, mas disponibilizá-los para que os gestores e demais funcionários possam utilizá-los no dia-a-dia, como ferramenta de pesquisa para elaboração de novos projetos e para tomada de decisão com mais precisão”.*

*“A implementação de uma política organizada da Gestão da Informação de uma empresa é altamente relevante para o crescimento dela”.*

*“A Gestão documental ainda não é prioridade em nossa instituição”.*

*“Creio que o uso da tecnologia, poderia ter no SENAC-DF uma Gestão Documental eficiente de modo que as informações fluíssem de forma clara e democrática e, os processos seriam mantidos de forma mais consistente”.*

QUADRO 13. Comentários adicionais à pesquisa.

No entanto, dezoito gestores, correspondente a 56% da amostra NÃO quiseram fazer comentários. Os resultados estão expostos no Gráfico 27 a seguir.

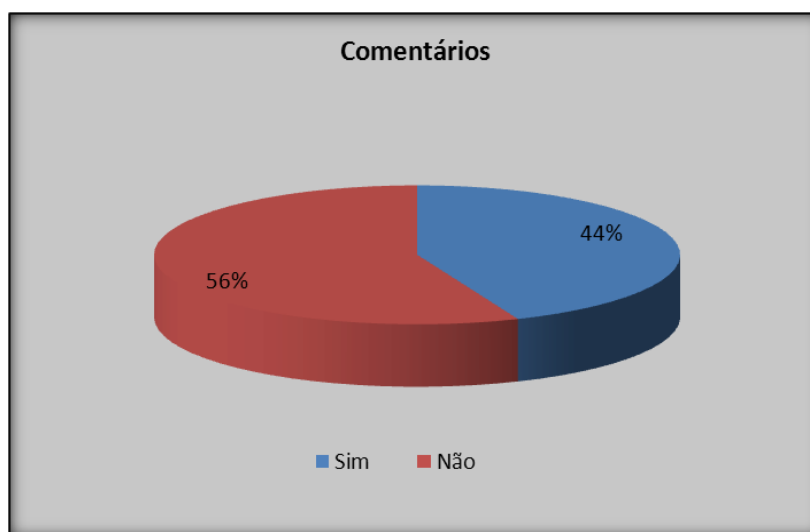


GRÁFICO 27. Comentários pertinentes à pesquisa.

Ao serem questionados se tinham algum comentário adicional pertinente à pesquisa, que gostariam de expor, os gestores que manifestaram interesse, demonstraram a importância da pesquisa, justamente para se ter uma visão gerencial sobre tema considerado importante para as organizações contemporâneas.

Ressalta-se que como o SENAC-DF desde sua criação ainda não tinha sido objeto de pesquisa com esse foco e essa temática, os gestores parabenizaram a iniciativa, e utilizando o espaço para complementar suas respostas ou expor suas ideias.

## 10 CONCLUSÕES

Durante o desenvolvimento da presente pesquisa, e de acordo com a literatura que versa sobre a temática abordada, percebe-se que gerir documentos, informação e conhecimento, é uma necessidade crescente no ambiente organizacional.

A constatação dessa necessidade por parte dos gestores contemporâneos, em alguns casos, deu-se em função do elevado fluxo informacional e da necessidade de manterem-se num mercado, cada vez mais exigente e competitivo. Nesse cenário, a informação tornou-se um recurso vital para o desenvolvimento e permanência das organizações.

Apesar de considerarem a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento como práticas que recorrem para desenvolvimento de suas ações gerenciais, (e isso é perceptível em função da grande quantidade de pesquisas e estudos, localizados para o desenvolvimento da revisão de literatura desta pesquisa) a percepção dos gestores ainda é restrita ao analisá-las de forma conjunta e complementares.

O SENAC-DF por ser considerada em âmbito nacional uma instituição de excelência no segmento da educação profissionalizante, despertou o interesse por desenvolver uma pesquisa científica que abordasse a percepção de seus gestores acerca da Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Na maioria das vezes, a Gestão de Documentos sequer é considerada pelos gestores como prática gerencial capaz de agregar valor os processos de gestão, percebendo-se uma omissão por desconhecimento do potencial, ou por não considerá-la importante e participe dos processos de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

Ao estudarmos a Gestão do Conhecimento, (temática que carrega certo modismo e em função disso, ser vista de forma diferenciada) percebemos que os gestores conseguem estabelecer alguns vínculos com a Gestão da Informação, e em alguns casos, consideram a impossibilidade de se gerir conhecimento, sem antes ter uma gestão das informações.

Porém ao abordamos a Gestão da Informação, a Gestão de Documentos ainda não é uma percebida como elemento fundamental para consolidação de práticas que agreguem valor aos processos.

Diante o exposto, é notório que na percepção dos gestores, a Gestão da Informação seria condição precípua para a Gestão do Conhecimento, independente de ser ter uma Gestão de Documentos de forma consolidada, o que não se confirma no âmbito das teorias estabelecidas pela literatura especializada nas temáticas e autores consagrados. Ou seja, no âmbito teórico podemos estabelecer esses vínculos, porém na prática essa ainda é uma realidade distante.

Isso ocorre por diversos fatores. Alguns deles podemos constatar através dos resultados obtidos nesta pesquisa, assim como através das experiências adquiridas ao longo dos anos. Os trabalhos que envolvem as funções da Gestão de Documentos (Produção, Utilização e conservação e Destinação) ainda não são levados em consideração para os gestores, em função da inexistência de políticas institucionais com objetivo de consolidação dessas práticas, assim como de culturas organizacionais com foco na disseminação das vantagens na adoção dessas políticas.

Esse panorama institucional leva a reflexões que perpassam diversas abordagens, entre elas qual de fato seria a postura a ser adotada pelos profissionais da informação, (nesse caso os arquivistas) para lidar com essa realidade, considerando não apenas as práticas desenvolvidas, mas como a Arquivística (considerada como uma ciência autônoma, desvinculada da História e da Administração) se consolida e é percebida nesse contexto.

Pesquisas com esse foco fomentam a necessidade de estudos que levam a Arquivística assim como a Gestão de Documentos para além dos estudos que abordam apenas a organização física de documentos e os arquivos como instrumentos de pesquisas históricas e importantes para o resgate da memória institucional.

Esse posicionamento não exclui, tampouco menospreza os estudos com essa temática, mas procurar fazer prospecções para novos cenários é questão fundamental para o desenvolvimento da área.

Durante a elaboração da pesquisa algumas conclusões preliminares apoiaram o seu desenvolvimento, contribuindo assim, para o alcance dos objetivos propostos:

- É incipiente o quantitativo de gestores do SENAC-DF que consideram a Gestão de Documentos como prática gerencial que pode auxiliar na Gestão da Informação, e criação de novos conhecimentos. É forte a vinculação do Arquivo institucional e ações desenvolvidas pela área de Gestão Documental com os aspectos relacionados ao resgate da memória institucional;
- Na prática, a Gestão de Documentos, está relacionada à organização física de documentos destituídos de valor, existindo um desconhecimento por parte dos gestores do potencial informativo desses documentos, o que indica falta de ações que poderiam modificar essa percepção;
- De acordo com os resultados apresentados, não se pode afirmar que existem vínculos e convergências entre os processos da Gestão da Informação, da Gestão de Documentos e Gestão do Conhecimento no âmbito do SENAC-DF, uma vez que nem os conceitos são assimilados por todos os gestores e nem as práticas de Gestão de Documentos consolidadas, a ponto de facilitar essa percepção;
- Para que a Gestão de Documentos seja de fato percebida pelos gestores do SENAC-DF, e suas ações tenham impacto direto nos trabalhos desenvolvidos por eles, será necessária a institucionalização de uma política de gestão de documentos, com foco nas necessidades dos gestores, estratégias de marketing visando a divulgação dos produtos e serviços desenvolvidos pela Área de Gestão Documental, assim como desenvolvimento de ações que visem a integração das práticas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento;
- O SENAC- DF apesar de ser considerado instituição de excelência na prestação de serviços e desenvolvimento de produtos para a

aprendizagem comercial, ainda reflete a realidade do cenário de outras instituições, ao desconhecer o potencial das práticas de Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, apesar de existirem práticas e ações com essa finalidade sendo desenvolvidas de forma isolada.

## 11 CONTRIBUIÇÃO E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A partir do estudo realizado pode-se considerar como contribuições da pesquisa:

- Fomento do uso da Gestão de Documentos como prática gerencial que fundamente os processos da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Com isso, abre-se um campo profícuo para reflexões acerca das perspectivas da Arquivística em outros cenários e não apenas como disciplina auxiliar da História e Administração;
- Apresentação da visão dos gestores do SENAC-DF e suas percepções quanto à participação da Gestão de Documentos, no processo da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, demonstrando o nível de conhecimento acerca dos temas abordados;
- Prospecção da Arquivística e da Gestão de Documentos em cenários pouco pesquisados anteriormente, com temas escassos na literatura especializada nas áreas; e
- Instigar os profissionais da informação a refletir e repensar seus posicionamentos frente às novas demandas informacionais impostas pela implantação de práticas gerenciais com foco na Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.

A pesquisa apresenta também limitações que podem ser expostas nas observações seguintes:

- Literatura incipiente sobre o assunto, tanto na área de domínio da Arquivística, Administração e na Ciência da Informação, demonstrando a inexistência de trabalhos publicados em periódicos, ou divulgados no formato de tese ou dissertação. Foram encontrados trabalhos que abordaram apenas a tomada de decisão e suas interfaces com a Gestão



de Documentos. Esta escassez demonstra que a Gestão de Documentos é uma área a ser explorada. Tal escassez de literatura e estudos práticos sobre o tema é uma oportunidade para os pesquisadores buscarem avanços no que tange as formas de gerir documentos, informações e conhecimento;

- O estudo de um único caso, o do SENAC-DF. A realização de novos estudos de caso trarão relatos de experiência, contribuindo para a efetiva inserção da Gestão de Documentos na Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Esta situação também permite sugerir, com maior flexibilidade, temas para pesquisas futuras.

## 12 SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Em função dos resultados obtidos, e principalmente da escassez de estudos sobre as temáticas, esta pesquisa serve como ponto de partida para novos estudos e investigações, consolidando assim a criação de novos conhecimentos.

Assim, esta pesquisa pode ser o ponto de partida para:

- Estudos sobre as possibilidades de uso da Gestão de Documentos como prática gerencial com vistas a embasar os processos de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento;
- Estudos sobre as competências necessárias aos arquivistas frente às demandas impostas pela implementação de políticas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento;
- Estudos sobre a estruturação do currículo dos cursos de Arquivologia, com vistas a preparar profissionais capacitados para atuarem na Gestão de Documentos no contexto da Gestão da Informação e do Conhecimento;
- Estudos sobre a implicação da adoção de políticas de Gestão de Documentos no ambiente organizacional;
- Estudos dos usuários de arquivos institucionais privados e suas reais necessidades informacionais;
- Estudos da Gestão de Documentos como condição precípua para a estruturação da Gestão da Informação e criação de novos conhecimentos;
- Estudo do impacto da Gestão de Documentos Eletrônicos no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.

ALVARENGA NETO, R. C. D. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva, 2008.

\_\_\_\_\_. A construção de metodologia de pesquisa qualitativa com vistas à apreensão da realidade organizacional brasileira: estudos de casos múltiplos para proposição de modelagem conceitual integrativa. *Inf. & Soc. João Pessoa*, v.16, n.2, p.63-78, jul./dez. 2006.

ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. **Precisão no processo de busca e recuperação da informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.

\_\_\_\_\_. **Estudo de necessidades de informação dos gerentes do setor editorial e gráfico do Distrito Federal**. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos**. Rio de Janeiro, 1995. (Publicações Técnicas, 47).

\_\_\_\_\_. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. (Publicações Técnicas, 51)

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

BORKO, H. **Information science: what is it?** *American Documentation*, Jan. 1968.

BRASIL. **Constituição (1988)**. 33. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. Lei n. 8.159 de 08 de janeiro de 1991. **Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências**. Brasília, 1991.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 6, n. 3, p. 1-17, jun. 2005. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun05/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2005.

CARVALHO, E. L. de. **Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina**. 2001. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2001.

CARVALHO, E. L. de; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da UEL. **Informação & Informação**, Londrina, v. 7, n. 2, p. 113-133, jul./dez. 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 430.

CHOO. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006.

\_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H.; BECK, J. C. **A economia da atenção**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DURANTI, L. **Diplomática: usos nuevos para uma antigua ciência**. Carmona: S&C, 1996.

\_\_\_\_\_. **Registros documentais contemporâneos como provas de ação. Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, p. 49-64, jan./jun. 1994.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FLORES, Daniel; NASCIMENTO, Maiara de Arruda. **A gestão da informação arquivística como subsídio ao alcance da qualidade**. *Arquivística.net*, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p. 62-77, jul./dez.2007

FONSECA, Maria Odila. Informação e direitos humanos: acesso às informações arquivísticas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, p.146-154, maio/ago. 1999.

FULGUERAS, Ramón Albertch. **Los archivos, entre la memoria histórica y la sociedad del conocimiento**. Barcelona [Espanha]: Editorial UOC, 2003.

HEREDIA HERRERA, A. **Archivística general: teoria y práctica**. 6. ed. Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Diputación de Sevilla, 1991.

HIGGS, Edward. De l'érudition médiévale à la gestion de l'information. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ARCHIVOS, 13, 1996, Beijing. Actes.

INDOLFO, Ana Celeste. **Gestão de Documentos: uma renovação epistemológica no universo da Arquivologia**. *Arquivística.net*, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p. 28-60, jul./dez.2007

JARDIM, José Maria. **O conceito e a prática de gestão de documentos**. *Acervo*, v. 2, n.2, jul./dez, 1987.

\_\_\_\_\_. Do pré-arquivo à gestão de documentos. *Acervo*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 33-36, jul./dez. 1988.

\_\_\_\_\_. As novas tecnologias da informação e o futuro dos arquivos. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, 1992, p. 251.

\_\_\_\_\_. A produção de conhecimento arquivístico: perspectivas internacionais e o caso brasileiro (1990–1995). *Ciência da Informação*, Brasília, v. 27, n. 3, set.1998.

JARDIM, J. M.; FONSECA, M. O. Arquivos. In: CAMPELO, B. S.; CALDEIRA, P. da T.; MACEDO, V. A. A. (Org.). **Formas e expressões do conhecimento**: introdução às fontes de informação. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1998. p. 367-390.

KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1991. 257 p.

KURTZ, C. M. **Arquivística contemporânea**. In: TEXTOS de arquivologia. Santa Maria: UFSM, AAB/RS, 1997. p. 91-99.

\_\_\_\_\_. As instituições arquivísticas e as práticas de difusão. In: CONGRESSO NACIONAL DE ARQUIVOLOGIA, 1., 2004, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Universidade de Brasília; Associação Brasiliense de Arquivologia, 2004. CD Rom.

LOPES, Luis Carlos. **A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada**. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro, 1997.

MARIZ, A. C. A. **Arquivos públicos brasileiros: a transferência da informação na Internet**. 2005. 187 f. Tese (Doutorado) –Universidade Federal do Rio de Janeiro e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - /UFRJ/IBICT, 2005.

MASSON, Sílvia Mendes. **A arquivística sob o prisma de uma ciência da informação: uma proposta de Silva&Ribeiro**. *Arquivística.net*, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p.85-103, jan./jun. 2006.

MATTOS, M. C. **As informações que dão suporte ao processo decisório e a influência dos grupos que as processam**. 1998. Dissertação. (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

McGARRY, Keven. **O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória**. Brasília: Briquet de Lemos, 1999. 206 p.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 44 p.

MORAES, Cássia Regina Bassan de; FADEL, B. *Ambiência Organizacional, Gestão da Informação e Tecnologia*. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. (Org.). **Informação Conhecimento e Inteligência Organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. p. 99-114.

MORENO, Nádina Aparecida. **A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias**. Tese de Doutorado Escola de Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais. 2006.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ci. da Inf.* Brasília, v.29, n.1, p.14-24,

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

OLIVEIRA, Cecília Leite. **A revolução tecnológica e a dimensão humana da informação: a construção de um modelo de mediação**. Brasília: Unb, 2003.

PEREIRA, Maria Isabel e SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira -Thomson Learning, 2001. 71p.

PONJÚAN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosário: Nuevo Paradigma, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestión de la Información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: Centro de Capacitación en Información (CECAPI),1998.

QUEIYRAS, Joachim; QUONIAN, Luc. *Inteligência Competitiva (IC)*. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informações e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 73-97.

REYNOLDS, George W. e STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2002.

RHOADS, James B. **La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del RAMP**. Paris: UNESCO, 1983. 51 p.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. **Perspect. Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11 n. 1, p. 102-117, jan./abr. 2006.

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

SANTOS, Vanderlei Batista dos. (Org.). **Arquivística: temas contemporâneos, classificação, preservação digital, gestão do conhecimento**. Brasília: SENAC, 2008. 224p.

SENAC. **Plano de trabalho**. Brasília: SENAC, 2010.

SERRA JUNIOR, Lamberto Ricarte. **O papel do arquivista na Gestão do Conhecimento**. In: Congresso Nacional de Arquivologia, II., 2006, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2006. 1 CD-ROM.

SILVA, A. M da. **A gestão da informação arquivística e suas repercussões na produção do conhecimento arquivístico**. Disponível em: <<http://www.Arquivonacional.gov.br/pub/virtual/virtual.htm>>. Acesso em: 11 maio 2009.

\_\_\_\_\_. **A Informação - Da Compreensão do Fenómeno e Construção do Objecto Científico**, Edições Afrontamento, Lisboa; 2006.

SILVA, A. M. et al. **Arquivística: teoria e prática de uma Ciência da Informação**. Porto: Afrontamento, 1999.

SILVA, A. M.; RIBEIRO, F. **Das “ciências” documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular**. Porto: Afrontamento, 2002.

SILVA, Welder Antônio; MARINHO, Suzana; SANTOS, Patrícia Kelly. **Uma abordagem sistêmica aplicada à arquivística**. *Arquivística.net*, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p. 78-102, jul./dez.2007.

SOUSA, R. T. B. de. **Arquivos ativos e massas documentais acumuladas na nova administração pública brasileira: busca de novas soluções para velhos problemas**. 1995. 190 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Documentação) - Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 1995.

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

STOLLENWERK, M. F. L; **Gestão do Conhecimento: Conceitos e Modelos**". In: Tarapanoff, K, **Inteligência Organizacional e Competitiva**, Brasília, Editora UnB. 2001.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Técnicas para a tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Inteligência, Informação e Conhecimento** – Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 456 p.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

\_\_\_\_\_. **Inteligência social e inteligencia competitiva**. *Organizações em contexto*, Ano 3, n. 5, junho 2007

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/art008.htm>>. Acesso em: 4 ago.1999.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001. 283 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2000.

TOFFLER, Alvin. **Terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1995. 491 p

VALENTIM, M. L. P. **Análise de conteúdo**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 2005. p. 119-134.

\_\_\_\_\_. (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 278p.

WILSON, T.D. The nonsense of 'knowledge management'. Information Research, v.8, n.1, 2002. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em: 24 ago.2009.

WIENER, Norbert. **Cybernetique et societ**. Paris: 1954.



**ANEXOS**

**ANEXO I. QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**PESQUISA SOBRE A GESTÃO DOCUMENTOS, INFORMAÇÃO E  
CONHECIMENTO A VISÃO DOS GESTORES DO SERVIÇO NACIONAL DE  
APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC-DF**

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA Nº:

DATA DA ENTREVISTA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Nome: \_\_\_\_\_

2. Cargo: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

3. Explicar sobre os objetivos da pesquisa.

4. Lembretes:

a) horário de início e término da entrevista, que deve durar no máximo em torno de 30 minutos;

b) solicitar permissão para gravar;

c) ressaltar que não há nenhuma intenção de se fazer julgamentos pessoais ou comparações profissionais entre os entrevistados;

d) agradecer a atenção dispensada.

A presente pesquisa tem como propósito conhecer como a gestão de documentos, informação e conhecimento sob a ótica dos gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac-DF

**AS INFORMAÇÕES LEVANTADAS PELA PESQUISA SÃO DE CARÁTER ESTRITAMENTE CONFIDENCIAL, ESTANDO VEDADA A DIVULGAÇÃO OU ACESSO AOS DADOS INDIVIDUAIS DA FONTE INFORMANTE PARA QUALQUER EMPRESA, ÓRGÃO PÚBLICO OU PESSOA FÍSICA.**

**BLOCO I – PERFIL DO ENTREVISTADO****1. Qual o seu nível de escolaridade:**

- Pós doutorado
- Doutorado
- Mestrado
- Especialização
- Especialização incompleta
- Superior
- Superior incompleto

Curso(s)/Área (s): \_\_\_\_\_

**2. Qual sua faixa etária:**

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 ou mais anos

**3. Há quanto tempo trabalha no Senac-DF:**

- de 0 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 20 anos
- acima de 21 anos

**4. Qual o nível organizacional em que você está inserido no Senac-DF:**

- estratégico – responsável pelo estabelecimento de objetivos e estratégias organizacionais (institucional)

tático – responsável pela transformação das estratégias definidas em planos de ação (intermediário ou gerencial)

operacional – responsável pela produção de bens e serviços

**5. Qual sua área de atuação no Senac-DF:**

Pedagógica

Administrativa

Planejamento

Gestão

**6. Dentre práticas gerenciais desenvolvidas no Senac-DF, quais você participa ou participou nos últimos dois anos:**

Gincana do Conhecimento

Grupos Percepção de Futuro – GPF (G5 e G8)

Grupo de Multiplicadores

Outros: \_\_\_\_\_

|                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|
| <b>BLOCO II – GESTÃO: DOCUMENTOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO</b> |
|-----------------------------------------------------------------|

**7. Você consegue diferenciar documentos, informação e conhecimento?**

Diferencio claramente os três conceitos

Tenho dificuldades em diferenciar

Não diferencio

**8. No contexto de suas atividades diárias no SENAC-DF o trabalho com informações registradas nos documentos de arquivos abrange:**

aproximadamente 25% do seu tempo

aproximadamente 50% do seu tempo

aproximadamente 75% do seu tempo

aproximadamente 100% do seu tempo

**9. Quais das fontes de informação abaixo, você considera relevantes para o desenvolvimento, planejamento e execução de suas atividades no Senac-DF, e com que frequência essas informações são utilizadas em seu cotidiano de trabalho?**

**Bases de dados**

- Sempre
- Às vezes
- Raramente

**Internet/Intranet**

- Sempre
- Às vezes
- Raramente

**Arquivos**

- Sempre
- Às vezes
- Raramente

**Bibliotecas especializadas/técnicas**

- Sempre
- Às vezes
- Raramente

**Clientes, fornecedores e concorrentes**

- Sempre
- Às vezes
- Raramente

**Outras:** \_\_\_\_\_

- Sempre
- Às vezes
- Raramente

**10. Com que frequência você recorre aos documentos do Arquivo Central?**

- Todos os dias
- Uma vez por semana
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Não recorro

**11. Em que atividades do cotidiano de trabalho no Senac-DF os documentos de arquivos são importantes?**

- Na tomada de decisões
- Para resgate da memória institucional
- Geração de novos conhecimentos
- Embasar os processos gerenciais

( ) Não considera os documentos de arquivos importantes para o desenvolvimento de suas atividades

( ) Outras: \_\_\_\_\_

**12. Você identifica as vantagens para desenvolvimento de suas atividades o arquivo institucional estar organizado e com as informações disponíveis?**

( ) Identifico vantagens

( ) Não identifico vantagens

Caso identifique, descreva algumas vantagens:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**13. Qual o grau de utilização dos documentos de arquivo para tomada de decisão?**

( ) Muito utilizadas

( ) Pouco utilizadas

( ) Não são utilizadas.

Justifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**14. Você concorda que a Área de Gestão Documental (Arquivo e Protocolo) do Senac-DF desenvolve práticas que influenciam nos processos gerenciais desenvolvidos por sua Unidade de trabalho?**

( ) Concordo

( ) Concordo em parte

( ) Não concordo

Se concordar ou concordar em parte, como você identifica essa influência nas práticas desenvolvidas em seu cotidiano de trabalho?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Observação: Se a resposta for “Não concordo” seguir para a pergunta 16.

**15. Como você percebe os trabalhos da Gestão Documental no âmbito do Senac-DF:**

- Como prática gerencial que subsidia a Gestão da Informação
- Conjunto de ações que propiciam a criação de novos conhecimentos
- Ações relacionada apenas à organização de documentos
- Prática gerencial que pode otimizar e facilitar o acesso às informações, tomar decisões e criar novos conhecimentos
- Não percebo os trabalhos da Gestão Documental

**16. Na sua opinião, os documentos de arquivos podem auxiliar na criação de novos conhecimentos?**

- Sim
- Em parte
- Não

Como: \_\_\_\_\_

---

**17. De acordo com sua percepção (gestor), os documentos de arquivo são considerados recursos estratégicos do Senac-DF?**

- Sim
- Em parte
- Não

Justifique:

\_\_\_\_\_



**18. Você considera que ter no Senac-DF os documentos do Arquivo Central organizados e acessíveis, proporciona uma melhor gestão das informações?**

- Sim
- Em parte
- Não

Justifique:

---

---

---

**19. Você consegue identificar no Senac-DF a existência de práticas gerenciais utilizadas de forma sistemática para identificar, coletar, tratar, distribuir, usar, armazenar e descartar informações?**

- Sim
- Não
- Consigo identificar, mas não de forma sistemática

**20. A Gestão da Informação está vinculada a (s) qual (is) atividade (s) abaixo listadas?**

- Implementação de novas ferramentas tecnológicas, como base de dados e softwares
- Atividades sistemáticas de identificar, coletar, tratar, distribuir, usar, armazenar e descartar informações
- Atividades de produção, tramitação, classificação, avaliação e arquivamento de documentos

|                                |
|--------------------------------|
| <b>BLOCO III – COMENTÁRIOS</b> |
|--------------------------------|

**21. Você tem interesse no acesso aos resultados da pesquisa:**

- Sim
- Não

**22. Comentários adicionais, pertinentes à pesquisa.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**MUITO OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!**

## ANEXO II. OBJETIVOS, PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS

| OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                       | PRESSUPOSTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                   | VARIÁVEIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Identificar a existência de vínculos e convergências entre os processos da Gestão da Informação, a Gestão de Documentos e Gestão do Conhecimento no âmbito do SENAC-DF e como a o arquivo é utilizado nesse contexto.</p> | <p>a) Existem vínculos e convergências entre os processos da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, porém a informação arquivística não é a mais utilizada pelos gestores do SENAC-DF para apoiar os processos de Gestão da Informação, tomar decisão e criar novos conhecimentos.</p> | <p>i) Grau de utilização das informações arquivísticas pelos gestores do SENAC-DF;<br/>           ii) Frequência de uso dos arquivos institucionais;<br/>           iii) Grau de utilização dos documentos de arquivo para tomada de decisão;</p>                                                                                                       |
| <p>2. Demonstrar como a Gestão de Documentos, enquanto prática gerencial, institucionalizada pode subsidiar os processos da Gestão da Informação e criar novos conhecimentos.</p>                                               | <p>b) A Gestão de Documentos é reconhecida pelos gestores do SENAC-DF como prática gerencial para o desenvolvimento das ações organizacionais e condição precípua para a Gestão da Informação.</p>                                                                                             | <p>i) Grau de concordância quanto a influência da Gestão de Documentos nas práticas gerenciais do SENAC-DF.<br/>           ii) Número de práticas gerenciais do Senac-DF relacionadas à Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.<br/>           iii) Grau de utilização da Gestão de Documentos como prática gerencial.</p> |
| <p>3. Identificar requisitos para a inserção da Gestão de Documentos nas unidades arquivísticas de acordo com a visão dos gestores do SENAC-DF.</p>                                                                             | <p>c) Inexistência no SENAC-DF, de práticas de Gestão de Documentos com foco na Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.</p>                                                                                                                                                             | <p>i) Número de práticas desenvolvidas no SENAC-DF que potencializam a Gestão de Documental;<br/>           ii) Nível de correlação da Gestão da Informação com a Gestão da Informação<br/>           iii) Número de atividades relacionadas à busca de novos conhecimentos</p>                                                                         |

## ANEXO III. ATOS DE CRIAÇÃO - SENAC-DF



**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL**  
**ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO DISTRITO FEDERAL**  
 Presidência: SCS Quadra 6 Bloco "A" - Ed. Federação do Comércio - 6º andar • Cep 70325-900  
 Fones: 3214224 - 3215116 • Fax: 3211973  
 Diretoria Regional: EQS 703/803 Lote "A" • Cep 70390-039 • Brasília - DF  
 Fones: 2258955 - 2258925 • Gabinete: 2259573 • Fax: 2258938

RESOLUÇÃO SENAC Nº 795/96

**CRIA NA ESTRUTURA DO SENAC/DF  
 O SETOR "UNIDADE DE EDUCAÇÃO A  
 DISTÂNCIA".**

O Conselho Regional do SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC, Administração Regional do Distrito Federal, no uso de suas atribuições regulamentares,

CONSIDERANDO a necessidade de um atendimento mais efetivo à demanda por Educação a Distância;

CONSIDERANDO a especificidade da metodologia de ensino utilizada pela Educação a Distância;

CONSIDERANDO a expansão e a complexidade das atividades impostas pelo novo direcionamento dado ao atendimento através da Educação a Distância,

**RESOLVE:**

Art. 1º - Criar na estrutura organizacional da AR/DF, a nível de Setor, a "UNIDADE DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA", instalada no Centro de Formação Profissional do Plano Piloto, ficando o mesmo diretamente subordinado à Divisão de Formação Profissional.

Art. 2º - Incluir o item VI, na redação do Art. 10 do Regimento Interno do SENAC/DF: "Integram a Divisão de Formação Profissional os seguintes órgãos: ... VI - Setor/Unidade de Ensino a Distância".

Art. 3º - Alterar a redação do Art. 11 do Regimento Interno do SENAC/DF para: "As Gerências de Formação Profissional/Centro do Plano Piloto, Centro de Taguatinga, Centro do Edifício Jessé Freire e Setor/Unidade de Educação a Distância cabem ministrar a preparação profissionalizante no Distrito Federal, de acordo com suas características e formas de atuação próprias competindo-lhes: ..."

Art. 4º - Esta Resolução vigora a partir de 1º de abril de 1996.

Sala das Sessões, 23 de abril de 1996.

  
**SÉRGIO KOFFES**  
 PRESIDENTE DO CONSELHO REGIONAL  
 SENAC/AR-DF



Distrito Federal

**RESOLUÇÃO SENAC Nº 924/2002**

**ALTERA A ESTRUTURA DO  
DEPARTAMENTO REGIONAL DO  
SENAC/DF**

O Presidente do Conselho Regional do SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC, Administração Regional do Distrito Federal, no uso de suas atribuições legais e suplementares;

**CONSIDERANDO** a aprovação da nova Estrutura Organizacional do SENAC/DF em 23 de maio de 2002, pelo Conselho Regional;

**RESOLVE**, "Ad referendum" do Conselho Regional:

Art. 1º - Extinguir, na estrutura organizacional do DR/DF, a Assessoria de Informática Corporativa, Assessoria de Marketing e Comunicação, Assessoria de Pesquisa e Planejamento e Assessoria de Recursos Humanos;

Art. 2º - Criar, na mesma estrutura, a Assessoria da Direção Regional, subordinada ao Diretor Regional;


Art. 3º - Criar a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento, subordinada à Direção Regional;

Art. 4º - Criar os Núcleos de Recursos Humanos, de Comunicação e Marketing, de Pesquisa e Planejamento e de Informática Gerencial, que passarão a integrar os órgãos da Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento;

Art. 5º - Criar a Coordenadoria de Ações Móveis, subordinada à Diretoria de Formação Profissional;

Art. 6º - Esta Resolução vigora a partir da data de sua assinatura, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 24 de maio de 2002.

  
**ADELMIR ARAÚJO SANTANA**  
PRESIDENTE DO CONSELHO REGIONAL SENAC/AR-DF



Distrito Federal

1. OFÍCIO - BRASÍLIA  
REGISTRO CIVIL DAS PESSOAS JURÍDICAS  
Ficou arquivada cópia em microfilme sob  
o n.º 00069941

SISTEMA  
FEKOMÉRCIO - DF

## RESOLUÇÃO SENAC Nº 1003/2005

**Cria a Faculdade Senac-DF  
e determina providências.**

O CONSELHO REGIONAL DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – Senac-DF, Administração Regional do Distrito Federal, no uso de suas atribuições regulamentares e regimentais,

**CONSIDERANDO** a importância de estender as ações de Educação Profissional a todos os níveis de escolaridade, de modo a atender o regimento do Comércio de Bens e Serviços, Turismo e Saúde;

**CONSIDERANDO** a necessidade de atender ao estabelecido no Plano Estratégico 2004-2010 do Senac-DF;

**CONSIDERANDO** a missão do Senac-DF de se consolidar como centro de referência em Educação Profissional;

## RESOLVE:

Art. 1º Criar a Faculdade Senac-DF.

Art. 2º Determinar as necessárias providências nas áreas administrativa, financeira, pedagógica e fiscal para obter a autorização de funcionamento do Ministério da Educação.

Art. 3º Esta Resolução entra em vigor na data de sua assinatura.

2º Ofício  
L. CARLOS

Sala das Sessões, 29 de novembro de 2005.

*Adelmir Araujo Santana*  
Adelmir Araujo Santana  
Presidente do Conselho Regional  
Senac-DF

CARTÓRIO MARCELO RIBAS  
1. OF. DE REGISTRO DE PESSOAS JURÍDICAS  
SUPER CENTER - 50, VIANAS DO SOO  
S/N, SL. 140-E 1. ANDAR  
BRASÍLIA/DF - TELEFONE: 224-4026

Registrado e Arquivado sob o número  
2005/49 do livro n.º A-02  
em 26/10/1998. Dou fe.  
Protocolado e microfilmado sob  
n.º 00069941  
Brasília, 09/05/2005

Titular: Marcelo Castello Ribas  
Subst.: Helena Figueiredo Ribas  
Geralda do Carmo Rodrigues  
Edlene Souza Ribeiro  
Eunice de Oliveira Pacheco  
Eliana Nival Gouveia Franco  
Francineide Gomes de Jesus  
Marcos Antonio da C. Oliveira  
C. Burla Griep

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

DR - 005

Departamento Regional do Distrito Federal  
SCS Qd 02 bl. "C" n.º 227, Ed. Princesa de Iguazu  
Brasília, DF - CEP 70302-912  
FAX: (51) 3313-8803 - www.senac.gov.br

**RESOLUÇÃO/1999/886**

Emissão: 01  
Agosto de 1999

**ALTERA NOME DAS ESCOLAS  
DO SENAC, AD-REFERENDUM  
DO CONSELHO REGIONAL**


O Presidente do CONSELHO REGIONAL DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC, Administração Regional do Distrito Federal, no uso de suas atribuições Legais e Regulamentares;

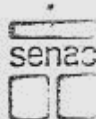
Considerando a necessidade de adequação da nomenclatura do Centro de Formação Profissional do Plano Piloto – Escola de 2º Grau e do Centro de Formação Profissional de Taguatinga – Escola de 2º Grau, ambos mantidos pela administração Regional do SENAC AR/DF, à vista da Lei No. 9394 de 20/12/1996 e o Decreto No. 2208 de 17/04/1997,

RESOLVE:

Art. 1º - Alterar, ad-referendum do Conselho Regional, a denominação dos referidos Centros, respectivamente para, **Centro de Formação Profissional do Plano Piloto e Centro de Formação Profissional de Taguatinga.**

Art. 2º - Esta resolução entra em vigor a partir de 11/08/1999.

  
**SERGIO HOFFES**  
PRESIDENTE DO CONSELHO REGIONAL  
SENAC-AR/DF



serviço nacional de aprendizagem comercial  
conselho nacional

RESOLUÇÃO SENAC Nº 317779

Dispõe sobre a transformação da  
Delegacia Executiva de Brasília  
em Administração Regional.

O Conselho Nacional do SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC, no exercício de suas atribuições regulamentares e regimentais,

CONSIDERANDO que apesar de o Regulamento não prever a existência de Conselho Regional na área do Distrito Federal, considerando a AN, sob a forma da Delegacia Executiva, a administração local do SENAC, é possível ao CN, desde que de interesse da instituição, dispor de modo diferente;

CONSIDERANDO que a Federação do Comércio de Brasília vem manifestando, reiteradamente, a pretensão no sentido de que, transformada a atual Delegacia Executiva em Administração Regional, esta lhe seja entregue, uma vez que, por existir há mais de 3 (três) anos, atende aos requisitos previstos no Art. 23, § 4º, do Regulamento;

CONSIDERANDO que até a título de experiência para provar a eficácia de realizar, descentralizadamente, a administração da unidade local de Brasília, afigura-se conveniente e oportuno adotar as medidas necessárias à transformação da atual DE/DF em futura AR/DF,

R E S O L V E :

Art. 1º - O Presidente do Conselho Nacional fica autorizado a adotar as medidas necessárias à transformação da Delegacia Executiva de Brasília em Administração Regional, cuja instalação deverá ocorrer no dia 1º de janeiro de 1980.

Art. 2º - Ao servidor lotado na Delegacia Executiva, que tenha sido transferido do Rio de Janeiro, será assegurado o direito de retorno a essa cidade, com reingresso no quadro de pessoal da AN, desde que o manifeste no prazo a ser fixado pelo Ato do Presidente que regulamentar esta Resolução.

Art. 3º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua aprovação.

Brasília, 27 de junho de 1979

JESSÉ PINTO FREIRE  
Presidente

avenida general justo 307  
rio de janeiro rj brasil zr-39

☎ 222-9971  
☎ "senacional"



**senac** 

Distrito Federal

**RESOLUÇÃO SENAC Nº 887/99****ALTERAÇÃO DE ATIVIDADE DO CFP DA 903 SUL**

O CONSELHO REGIONAL DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC, Administração Regional do Distrito Federal, no uso de suas atribuições regimentais;

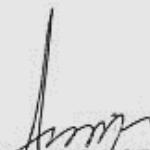
CONSIDERANDO a transferência da sede da Administração Regional do SENAC-DF para o endereço: SCS Quadra 02 Bloco C Edifício Presidente Dutra, 3º andar – Asa Sul;

**RESOLVE:**

ART. 1º - Alterar a atividade da Unidade estabelecida no SEUP/Sul EQS 703/903 Conjunto A – Plano Piloto – Brasília – DF para "Centro de Formação" a partir de 01/08/1999.

ART. 2º - Esta Resolução entra em vigor a partir de 1º de Agosto de 1999.

Brasília, 01 de Agosto de 1999



**SÉRGIO KOFFES**  
**PRESIDENTE DO CONSELHO REGIONAL**  
**SENAC/DF**



Distrito Federal

1. OFÍCIO - BRASÍLIA  
REGISTRO CIVIL DAS PESSOAS JURÍDICAS

Ficou arquivada desta em microfilme sob  
o n. 00051593

## RESOLUÇÃO SENAC Nº 950/2003

Cria a Unidade Operativa SENAC/915  
Norte/Grupo Fraternidade Cícero  
Pereira - GFPC

O CONSELHO REGIONAL DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC, Administração Regional do Distrito Federal, no uso de suas atribuições regulamentares e regimentais;

CONSIDERANDO a expansão da Região Administrativa de Brasília e as significativas metas/físicas alcançadas pelo SENAC/DF em parceria com o Grupo Fraternidade Cícero Pereira – GFPC, a partir de outubro de 2002,

CONSIDERANDO que as instalações, salas ambientes, laboratórios do GFPC, estão devidamente equipadas para a construção da aprendizagem e o domínio das competências específicas,

CONSIDERANDO que a autonomia administrativa possibilitará maior agilidade e flexibilidade às ações de Educação Profissional,

### RESOLVE:

Art. 1º Criar a "Unidade Operativa/SENAC/915 NORTE" /GFPC, a ser instalada no SGAN Quadra 915 Conjunto "E"/Parte "A".

Art. 2º Esta Resolução vigora a partir da data de sua assinatura.

2o. OFÍCIO DE NOTAS E PROTESTO  
SERV/SUL 80, 701 BL. 01 L3 24 TERÇO  
ED. ASSIS CHATEAUBRIAND - BRASÍLIA/DF  
CNPJ/NF 00.618.421/0001-80

RECONHECO e dou fe' por SEMELHANÇA a(s)  
firma(s) de:  
784724-ADELMIR ARAUJO SANTANA.

Em testemunho, em 24 de Abril de 2003  
BRASÍLIA.

GOLIANO BOMMES TEIXEIRA - APRELIAD  
ENRIQUES ALVES SOUZA - ESC. NOT. AUT.  
RITA OLIVEIRA - ESC. NOT. AUT.  
GUILHERMÃO H. DE SILVEIRA - ESC. NOT. AUT.

Sala das Sessões, 26 de março de 2003

Adelmir Araújo Santana  
Presidente do Conselho Regional  
SENAC-AR/DF

CARTORIO MARCELO RIBAS  
1. OF. DE REGISTRO DE PESSOAS JURÍDICAS  
SUPER CENTER - ED. VENANCIO 2000  
BRASÍLIA/DF - TELEFONE 224-4026

Registrado e Arquivado sob o numero  
001549 do livro n. 4-02  
em 26/10/88 . Dou fe.  
Protocolado e microfilmado sob  
nº00051593  
Brasília, 15/04/2003.

Titular: Marcelo Casimiro Ribas  
Subst. Geraldina Carolina Rodrigues  
Marcelo Figueiredo Sobrinho  
Edlene Maria Pereira  
Eunice Maria Pereira  
Edileuza Bispo Pereira Franco  
Francineide Pires de Jesus  
Marcus Antonio da C. Oliveira

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
DR - 004

Departamento Regional no Distrito Federal  
SCS Od 02 bl. 10º nº 227, Ed. Presidente Dutra 3º Andar  
Brasília, DF - CEP 70302-917 - Tel.: (61) 313-8000  
FAX: (61) 313-8803 - www.senacdf.com.br



SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL  
DEPARTAMENTO NACIONAL

AVENIDA GENERAL JUSTO, 307 - 7º ANDAR - END. TEL. "SENACIONAL"

RIO DE JANEIRO

RESOLUÇÃO SENAC Nº 470

CITAR COMO REFERENCIA:

O Presidente do Conselho Nacional do SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, no uso de suas atribuições legais e regulamentares,...

CONSIDERANDO a necessidade de instalar na Capital Federal uma Delegacia Executiva do SENAC para atender às exigências da formação profissional do comércio local,

RESOLVE: "ad referendum" do Conselho Nacional

Art. 1º - Criar a Delegacia Executiva do SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL na Cidade de Brasília, a qual competirá promover as atividades da Entidade naquela Capital, bem como cuidar dos interesses que se relacionem direta ou indiretamente com as suas finalidades.

Art. 2º - A Delegacia Executiva será supervisionada pelo Diretor Geral do Departamento Nacional do SENAC, nos termos do art. 43 do seu Regulamento, e dirigida por um elemento designado pelo Presidente do Conselho Nacional.

Art. 3º - Esta Resolução entrará em vigor na data da sua assinatura, revogadas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 31 de agosto de 1965

*[Handwritten signature]*  
JESSÉ PINTO FREIRE  
Presidente

1º OFÍCIO DE REGISTRO DE TÍTULOS E DOCUMENTOS  
SCS - Ed. JK Lote 4 - Tel. 223-2711 - Brasília-DF  
Documento protocolado e microfilmado sob o nº 32156 Livro 42 P. 3  
Telen. 130161 registrado no Livro 08 sob nº 130161 Dou. 18  
Brasília-DF de 10 de 1965

SENAC COPIA AUTÊNTICA  
DEPARTAMENTO NACIONAL  
*[Handwritten signature]*



## SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO DISTRITO FEDERAL

Diretoria Regional: SCS - Quadra 6 - Bloco A - N.º 172/167 - Ed. Jessé Freire - 4.º Andar  
Fone: 226-1103 Geral

Centro de Formação Profissional: Av. W-4 - SEP/JS - Quadra 703/903 - Lote A  
Fone: PABX 225-6855 - Diretoria 225-9573

CITAR COMO REFERÊNCIA

RESOLUÇÃO SENAC Nº 201/85

Cria na estrutura do SENAC/DF a unidade operativa "Centro de Informática".

O Presidente do Conselho Regional do SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC -, Administração Regional do Distrito Federal, no uso de suas atribuições regimentais,

CONSIDERANDO a necessidade de adequar os programas de formação profissional à realidade do mercado de trabalho;

CONSIDERANDO a necessidade de adotar sistemáticas que permitam a difusão da cultura informática junto ao empresário e à clientela de modo geral do SENAC;

CONSIDERANDO a necessidade de atender a expressiva demanda de mercado e social verificada na área;

CONSIDERANDO a necessidade de participação de uma política nacional adotada pelo SENAC quanto a sua atuação na área de Informática,

R E S O L V E: "ad-referendum" do Conselho Regional:

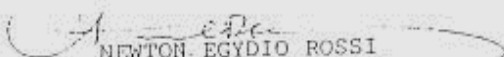
Art. 1º - Criar, na estrutura organizacional da AR/DF, a unidade operativa "Centro de Informática", a ser instalada no SCS Ed. Jessé Freire, 4º andar em Brasília/DF.

Art. 2º - A unidade operativa "Centro de Informática", será subordinada a Divisão de Formação Profissional.

Art. 3º - Esta Resolução vigora a partir da data de sua assinatura.

Brasília, 09 de abril de 1985

RECEBIDO  
SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC  
PROFESSORES, TÉCNICOS E DOCUMENTOS  
FONE: 224-4026  
Protocolado, registrado e microfilmado nesta  
data sob o nº 97609

  
NEWTON EGYDIO ROSSI  
Presidente do Conselho  
Regional do SENAC/DF



## SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO DISTRITO FEDERAL

Diretoria Regional: CS Quadra 17, Lotes 24/25 - Ed. Federação do Comércio 2.º Andar

Fones: 226-1891 - 226-1936 - 226-2077

Centro de Formação Profissional: Av. W-4 - SEUP/S - Quadra 703/903 - Lote A

Fones: PABX - 225-6855 - Diretoria 225-9573

CITAR COMO REFERENCIA

### RESOLUÇÃO SENAC Nº 144/83

Cria na estrutura do SENAC a unidade operativa do Centro de Formação Profissional de Taguatinga/DF.=====

O Presidente do Conselho Regional do SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC - Administração Regional do Distrito Federal, no exercício de suas atribuições regimentais,

CONSIDERANDO que a "Democratização das Oportunidades de Formação Profissional" foi estabelecida para o SENAC, como uma das "Grandes Políticas do III PNAS", para o triênio 82-84;

CONSIDERANDO que, da mesma forma, a "Reafirmação da Função Social do SENAC" é outra das "Grandes Políticas" definida pelo III PNAS;

CONSIDERANDO a necessidade de se adotar a modalidade UNIDADES MÓVEIS de bases operativas que proporcionem a maximização dos resultados e redução de custos;

CONSIDERANDO que as populações das cidades / satélites de Taguatinga e Ceilândia, juntas, perfazem atualmente cerca de 51% da população do Distrito Federal;

CONSIDERANDO que o PAAR de 1983 prevê a criação de um Mini-Centro de Formação Profissional na cidade satélite de Taguatinga;

CONSIDERANDO que foi estipulada dotação orçamentária destinada a obras e instalação do Centro de Formação Profissional de Taguatinga, no Orçamento Programa de 1983.



## SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO DISTRITO FEDERAL

Diretoria Regional: CS Quadra 17, Lotes 24/25 - Ed. Federação do Comércio 2.º Andar

Fones: 226-1891 - 226-1938 - 226-2077

Centro de Formação Profissional: Av. W-4 - SEUP/S - Quadra 703/903 - Lote A

Fones: PABX - 225-6855 - Diretoria 225-9573

CITAR COMO REFERENCIA


RESOLVE, "ad-referendum" do Conselho Regional:

Art. 19 - Criar, na estrutura organizacional da AR/DF, a unidade operativa "Centro de Formação Profissional de Taguatinga", a ser instalado à Avenida Central - C.N.B. 08 - Lotes 01/14 Térreo - Taguatinga - DF.

Art. 29 - A unidade operativa "Centro de Formação Profissional de Taguatinga", será subordinada à Divisão de Formação Profissional.

Art. 39 - Esta Resolução entra em vigor na data de sua assinatura.

Brasília, 16 de junho de 1983.

  
 NEWTON EGYDIO ROSSI  
 Presidente do Conselho  
 Regional do SENAC/DF.

**RESOLUÇÃO/1999/886**  
Emissão: 01  
Agosto de 1999

**ALTERA NOME DAS ESCOLAS  
DO SENAC, AD-REFERENDUM  
DO CONSELHO REGIONAL**

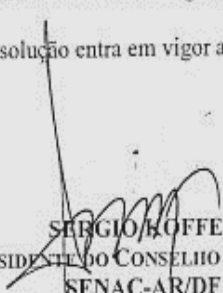
O Presidente do CONSELHO REGIONAL DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL – SENAC, Administração Regional do Distrito Federal, no uso de suas atribuições Legais e Regulamentares;

Considerando a necessidade de adequação da nomenclatura do Centro de Formação Profissional do Plano Piloto – Escola de 2º Grau e do Centro de Formação Profissional de Taguatinga – Escola de 2º Grau, ambos mantidos pela administração Regional do SENAC AR/DF, à vista da Lei No. 9394 de 20/12/1996 e o Decreto No. 2208 de 17/04/1997,

RESOLVE:

Art. 1º - Alterar, ad-referendum do Conselho Regional, a denominação dos referidos Centros, respectivamente para, **Centro de Formação Profissional do Plano Piloto** e **Centro de Formação Profissional de Taguatinga**.

Art. 2º - Esta resolução entra em vigor a partir de 11/08/1999.

  
**SÉRGIO HOFFES**  
PRESIDENTE DO CONSELHO REGIONAL  
SENAC-AR/DF



SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO DISTRITO FEDERAL

Presidência: CS Quadra 17, Lotes 24/25 - Edifício Federação do Comércio - 6º Andar - 70.300

Fones: 224-8613 - 224-8939

Diretoria Regional: SEUP/S - EQ. 703 EN - Conjunto "A" - 70.300 - Brasília/DF

Fones: PABX 225-6855 - Diretoria 225-9573

CITAR COMO REFERÊNCIA

RESOLUÇÃO SENAC Nº 497/90

Cría na estrutura do SENAC/DF o Setor "UNIDADE OPERATIVA/CEILÂNDIA".

O Conselho Regional do SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL - SENAC, Administração Regional do Distrito Federal, no uso de suas atribuições regulamentares,

CONSIDERANDO a necessidade de atender à expressiva demanda social e de mercado, verificada na cidade satélite de Ceilândia;

CONSIDERANDO a necessidade de treinamento de mão-de-obra, expressa em levantamento realizado junto ao empresariado do comércio local;

CONSIDERANDO a necessidade de um espaço físico, com salas-ambiente devidamente equipadas, que venha a oferecer ao aluno um melhor ambiente de aprendizagem;

CONSIDERANDO o compromisso do SENAC/DF, de atender às necessidades de formação de mão-de-obra para a classe empresarial do setor terciário do Distrito Federal,

R E S O L V E :

Art. 1º - Criar, na estrutura organizacional da AR/DF, a nível de setor, a "UNIDADE OPERATIVA/CEILÂNDIA", a ser instalada na CNM 01, Bloco "A", sala 303/314, Edifício Palácio do Comércio, Ceilândia - Centro.

Art. 2º - O setor, "Unidade Operativa/Ceilândia", será subordinado ao Centro de Formação Profissional/Taguatinga - Divisão de Formação Profissional.





SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO DISTRITO FEDERAL

Presidência: CS Quadra 17, Lotes 24/25 - Edifício Federação do Comércio - 6º Andar - 70.300

Fones: 224-8613 - 224-8939

Diretoria Regional: SEUR/S - EQ. 703 EN - Conjunto "A" - 70.390 - Brasília/DF


Fones: PABX 225-6855 - Diretoria 225-9573

CITAR COMO REFERÊNCIA

natura.

Art. 3º - Esta resolução vigora a partir da data de sua assi

Sala das Sessões, 05 de julho de 1990.

  
MIGUEL SETEMBRINO EMERY DE CARVALHO  
Presidente do Conselho Regional  
SENAC/AR-DF, em exercício