

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO**

Malthus Oliveira de Queiroz

**Gestão da Informação para a Organização do
Conhecimento no Terceiro Setor: Um estudo de caso na
AERPA**

RECIFE

2013



Malthus Oliveira de Queiroz



Gestão da Informação para a Organização do Conhecimento no Terceiro Setor: Um estudo de caso na AERPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração:
Informação, Memória Científica e Tecnologia

Orientador: Prof. Dr. André Felipe de Albuquerque Fell

RECIFE

2013

Catálogo na fonte
Andréa Marinho, CRB4-1667

Q3g

Queiroz, Malthus Oliveira de.

Gestão da Informação para organização do conhecimento no terceiro setor / Malthus Oliveira de Queiroz. – Recife: O autor, 2013.

288 p.: il.: fig., graf. e quadros; 30 cm.

Orientador: André Felipe de Albuquerque Fell.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAC. Ciência da Informação, 2013.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Gestão da Informação. 2. Organização. 3. Associações sem fins lucrativos. 4. AERPA (Agência de Estudos e Restauro do Patrimônio). I.Fell, André Felipe de Albuquerque. (Orientador). II. Título.

020 CDD (22.ed.)
59)

UFPE (CAC 2013-



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Pernambuco
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação - PPGCI

Dissertação de Mestrado apresentada no dia 28 de fevereiro de 2013, por MALTHUS OLIVEIRA DE QUEIROZ ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação do Centro de Artes e Comunicação da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título **“GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO NA AERPA”** orientada pelo Prof. Dr. André Felipe de Albuquerque Fell e aprovada pela Banca Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. André Felipe de Albuquerque Fell
Departamento de Ciência da Informação-PPGCI/UFPE

Prof^a D^{ra} Maria Cristina Guimarães Oliveira
Departamento de Ciência da Informação-PPGCI/UFPE

Prof^a D^{ra} Ana Paula Cabral Seixas Costa
Departamento de Engenharia da Produção/UFPE

Autor:

Malthus Oliveira de Queiroz

Agradecimentos

Agradeço a toda minha família — Paulo, Solange, Wlad, Felipe, Livia e Peu Queiroz e, em especial, a meu pai e minha mãe, pela bravura e honestidade com que guiaram a numerosa prole, sempre sinalizando para os melhores caminhos a seguir; a minha esposa, Catarina Bezerra dos Santos de Queiroz, por sempre estar ao meu lado e acreditar que o mundo pode ser sempre melhor; aos meus filhos, Cayan, Felipe e Isabella, a quem dedico meu amor eterno.

Agradeço também aos amigos do curso de Mestrado em Ciência da Informação, Albertina Malta, Cíntia Holanda, Glessa de Santana, Hugo Cavalcanti, Jaciane Freire, Lorena Teles, Márcia Ivo, Mário Gouveia, Mônica Pádua, Niliane de Aguiar, Rafaela Mello, Telma Arruda e Tony Macedo, pelos momentos felizes em meio a tantos artigos e afazeres; ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pela disponibilidade e atenção não só para comigo, mas para com todos os alunos. Desses, especialmente ao meu orientador Prof. Dr. André de Albuquerque Fell, pelas sempre sábias e oportunas observações.

Ao Dr. Plínio Santos-Filho e a Carla Andrade Reis, por terem me ensinado a ver a ciência como instrumento para a

humanidade, e não como um fim em si mesmo. A Regina Campello, pelo dedicado e gentil apoio logístico; a Sebastião Campello, pela sempre notável sabedoria; ao Prof. Dr. Silvio Campello, pelas conversas que muito engrandeceram meu conhecimento. A Bruno de Souza Leão e Pedro Campello Cavalcanti, pelo companheirismo, amizade e disponibilidade para as entrevistas.

Aos meus amigos eternos André Alencar, Antônio Aureliano, Fábio Gatt, Gabriel Santos, Heber Costa, Juliana Rivas, Katarina Farias, Marina Maria, Mariana Lins, Raquel Diehl, Rosana Meira, Theo Costa, Antonio Lins Neto e Weydson Roberto de Souza, companheiros inseparáveis nessa instigante caminhada para o infinito.

E, por fim mas não menos importante, à Capes, pelo apoio financeiro concedido através de bolsa de estudo.

A todos, muito obrigado!

da informação e melhoramento do comportamento informacional dentro do ambiente da organização.

Palavras-chave: Gestão da informação; Organização do conhecimento; Organizações do Terceiro Setor; AERPA

Abstract

This study configures itself on an exploratory research of qualitative nature, having as a research strategy the case study, aiming to identify the processes that could constitute an information management for the formatting of a knowledge organization in the Agency for Studies and the Restoring of Heritage (AERPA), a third sector institution active in the Metropolitan Region of Recife. Therefore, research is based on the methodological procedures of documentary research, with observation and interviews with key actors in the management processes of AERPA. The results shall be founded on the technique of content analysis, emphasizing the presence or absence of some characteristic of content or a set of characteristics observed in the interviews. The importance of this study is justified by three aspects: that of third sector organizations, which, despite enjoying significant representation in the field of social action, are still a developing field in relation to information management studies and knowledge organization; that of the information management and knowledge organization, contributing to the optimization of organizational activities, although there is still little study regarding this matter in the third sector; and that of Information Science, proposing a systematic approach that emphasizes the human element in informational activities and the elements regarding the use of knowledge in organizations. Moreover, this study considers the information management as a process that aims to optimize the identification, acquisition, processing, distribution, use, storage and disposal of information, and the

knowledge organization as an organization capable of generating meaning to the context of its performance, create knowledge and systematize the decision making based on the knowledge generated. The results show that information management processes can base the formatting of a knowledge organization, by optimizing the flow of information and improvement of information behavior within the organization's environment.

Keywords: Information management; Knowledge organization; Third sector organizations; Agency for Studies and the Restoring of Heritage (AERPA)

Lista de Figuras

Figura 1: Diagrama conceitual da pesquisa.....	53
Figura 2: Sistematização de conversão do conhecimento.....	94
Figura 3: Organograma da AERPA.....	103
Figura 4: Fator estrutural de GI na AERPA.....	127
Figura 5: Aspectos da identificação da informação na AERPA.....	134
Figura 6: Obtenção da informação na AERPA.....	141

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Médias brasileira, latino-americana e de 22 países das fontes de recursos para o setor sem fins lucrativos.....42

Gráfico 2: Participação do setor sem fins lucrativos no total de pessoal ocupado, por países.....43

Lista de Quadros

Quadro 1: Síntese dos agentes condicionantes de atuação do Terceiro Setor que com ele se articulam.....	29
Quadro 2: Produção de artigos em gestão da informação e do conhecimento em periódicos da CI no Brasil.....	38
Quadro 3: Temáticas relacionadas aos estudos de GI e GC em periódicos da Ciência da Informação.....	39
Quadro 4: Algumas definições para o conhecimento prático.....	87
Quadro 5: Roteiro de entrevista.....	115
Quadro 6: Relação objetivos da pesquisa e os meios de coleta de dados.....	117
Quadro 7: Condicionantes do ambiente de atuação da AERPA.....	161

Lista de Tabela

Tabela 1: Dado, informação e conhecimento.....	73
---	----

Sumário

1. Introdução	19
2. Contexto de Pesquisa	27
2.1 Definição do Problema.....	34
2.2 Objetivos.....	36
2.2.1 Objetivo Geral.....	36
2.2.2 Objetivos Específicos.....	36
2.3 Justificativa.....	37
2.3.1 Organizações do Terceiro Setor.....	40
2.3.2 Gestão da Informação e a Organização do Conhecimento.....	44
2.3.3 Por que a Ciência da Informação.....	48
3. Fundamentação Teórica	52
3.1 Dado, Informação e Conhecimento na CI: Panorama Histórico-conceitual.....	56
3.2 Gestão da Informação e Organização do Conhecimento: Abordagens na CI.....	66
3.3 Dado, Informação e Conhecimento: Definição para a pesquisa.....	71
3.4 Informação e Conhecimento nas Organizações.....	76
4. Objeto de Estudo: A AERPA	98
5. Procedimentos Metodológicos	105

5.1	Investigação Documental.....	108
5.2	Observação.....	109
5.3	Entrevista.....	111
5.4	Análise de dados.....	118
6.	Análise dos Resultados da Pesquisa.....	119
6.1	Gestão da Informação na AERPA: Fator estrutural.....	121
6.2	Aspectos da identificação da informação.....	128
6.3	Aspectos da obtenção da informação.....	134
6.4	Aspectos do tratamento da informação.....	141
6.5	Aspectos da distribuição da informação.....	149
6.6	Aspectos do uso da informação.....	152
6.7	Aspectos do armazenamento da informação.....	176
6.8	Aspectos do descarte da informação.....	180
6.9	Síntese do estudo.....	181
7.	Conclusões.....	185
7.1	Confronto com os objetivos específicos.....	187
7.2	Limitações.....	189
7.3	Sugestões para estudos futuros.....	190
	Referências.....	191
	Apêndices.....	205

1. Introdução

No início do ano de 2012, a editora Duetto, em conjunto com a Dorling Kindersley Publishers, celebrou a história do conhecimento científico com a coleção especial *160 Séculos de Ciência*, na qual se lê, em seu primeiro volume — intitulado *A Aurora da Ciência* —, a seguinte afirmação: “Há 2,5 milhões de anos, quando começaram a construir ferramentas de pedra, os homens primitivos compreenderam que poderiam mudar o mundo natural em seu próprio benefício. Utilizando ferramentas, eles ampliaram suas possibilidades” (HART-DAVIS, 2010, p.14).

O desenvolvimento desses artefatos rudimentares, que proporcionou o domínio da natureza e dos materiais disponíveis adaptando-os às suas necessidades, segundo sugere ainda o material citado, foi o primeiro passo do homem rumo à sua organização social, que, posteriormente, embasaria a organização neolítica com a agricultura e a criação de animais domésticos. A partir dessa organização, Estados autocráticos e impérios firmaram seus pilares, integrando o homem cada vez mais em uma organização cujo funcionamento dependia dos papéis sociais que cada um desempenhava.

O advento da escrita intensificou esse processo de organização social. A escrita pode ser considerada divisora de águas na história da humanidade, foi mais que uma ferramenta de organização social: a partir dela, o homem se multiplicou pelos séculos, extrapolou o limite de sua vida

biológica e passou a habitar o universo assíncrono da existência, permitindo-se o poder de recordar e acumular seu próprio passado, possuí-lo e aproveitá-lo em prol de si (ORTEGA Y GASSET, 1997). O homem, não sendo mais o primeiro homem, passou a operar sua existência — e a consequente transformação desta — com base no que conhece de si e do ambiente. E esse conhecimento tornou-se o fulcro das transformações decorrentes na história: da fundição de metais mais poderosos que proporcionaram vantagem bélica aos povos até os caminhos marítimos traçados na época das grandes navegações, é significativo o reconhecimento do uso dos saberes nessas transformações, ainda que esses saberes estivessem limitados ao panorama cultural das épocas e a um saber fazer para resolver um problema do cotidiano.

O conhecimento está inserido na cultura humana de diferentes maneiras e vem sendo concebido de forma singular pelas várias áreas do saber, desde as ciências cognitivas até Ciência da Informação (CI) — esta última, em franco processo de construção de seu referencial epistemológico¹ (SARACEVIC, 1996).

¹ Um contributo mais recente ao estudo da formação epistemológica da Ciência da Informação pode ser obtido da leitura do artigo de Burke (2007, p.5), para quem “Apesar de todo o trabalho realizado até agora, não há conhecimento suficiente para embasar a escrita de uma narrativa histórica abrangente da ciência da informação. Muitas questões essenciais permanecem sem resposta e grande parte da literatura histórica técnica existente aguarda tradução para linguagem e conceitos comuns”.

Na sociedade atual, caracterizada pelos sociólogos como a sociedade da informação ou do conhecimento² (DRUCKER, 1999; LÉVY, 2001; UNESCO, 2005; ALMEIDA, 2007), o papel do conhecimento, atrelado à consagração de uma cultura informacional permeada pelo desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), ganha relevância diante de um cenário de mudança nas relações humanas e na produção de insumos. Segundo Castells (2000), esse cenário se caracteriza por ser “informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes (...) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar, de forma eficiente, a informação baseada em conhecimentos”; global, na medida em que “as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global”; e em rede, porque “a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais” (CASTELLS, 2000, p.119).

Para Saracevic (1996), esse despontar dos novos papéis econômicos e sociais da sociedade da informação e do conhecimento vem tornando toda e qualquer atividade de informação mais pronunciada, no sentido de estabelecer uma relação direta entre atividades informacionais e o

² O conceito de uma sociedade da informação é delineada em meados do século XX e está atrelado à concepção de uma sociedade pós-industrial, ideia esta formatada primeiramente pelos sociólogos Daniel Bell (*O Advento da Sociedade Pós-Industrial*) e Yoneiji Masuda (*A Sociedade da Informação como Sociedade Pós-Industrial*) (ALMEIDA, 2007).

desenvolvimento nacional, o progresso social, os avanços organizacionais e as vantagens competitivas. Com relação a essas atividades informacionais, Lévy (1999) afirma diferirem a lógica informacional e a lógica industrial, na medida em que a impregnação do valor informacional nas relações humanas e na produção de insumos estabelece a necessidade de as organizações revisarem suas estratégias competitivas, tanto na criação de novos produtos ou serviços quanto no desenvolvimento de suas relações com clientes e fornecedores.

Inseridas nesse contexto, no qual informação e conhecimento são matérias-primas para o desenvolvimento socioeconômico (QUEIROZ et. al., 2011), surgem questões inerentes aos novos paradigmas produtivos. O aumento do fluxo informacional, por exemplo, se, por um lado, proporcionou um significativo aumento de possibilidades cognitivas, incidindo nas diversas esferas da vivência humana, por outro lado despertou o interesse dos profissionais da informação — assim como da comunidade científica de maneira geral — para o aumento constante e cumulativo no volume de informações ofertado pelas instituições (BARRETO, 2008), o que possivelmente representou um incremento nos estudos dos processos gerenciais da informação e do conhecimento. O esforço de saber, na atualidade, é uma construção complexa, pois os componentes que constituem o todo do conhecimento (que traz em si um veio econômico, político, sociológico, psicológico, afetivo e mitológico) são inseparáveis, existindo

“um tecido interdependente, interativo e interretroativo entre as partes e o todo, o todo e as partes” (MORIN, 2003, p.14).

Diante disso, “O conhecimento só é conhecimento enquanto organização, relacionado com as informações e inserido no contexto destas” (MORIN, 2003, p.16). Cruz (2008, p. 1.024) enfatiza a importância da organização do conhecimento ao afirmar que “A relação entre qualidade e quantidade de informação é, sem dúvida, um dos ‘calcanhares-de-aquiles’ desta sociedade [da informação]. Por isso o grande desafio está em transformar o imenso volume e o intenso fluxo de informações em conhecimento”.

Nesse sentido, é importante atentar, também, para o fato de que a transformação da informação em conhecimento acontece nas relações entre os diferentes atores, relações essas não isentas de ideologia e muitas vezes sinalizadas pelo *status quo* de comunidades específicas, refletindo a organização de poder simbólica existente nelas (BORDIEU, 1989). Sobre isso, Souza-Leite e Toutains (2008, p. 5) destacam que “A sociedade é a estrutura na qual o cidadão está submerso; é nela que ele é de fato. Todas as suas ações são norteadas pela sociedade, quando não, elas estão como estruturas reguladoras de seus atos para promover o bem-estar social”.

Além disso, as transformações nos sistemas de conhecimento e produção “são marcadas por dinâmicas espaciais, sociais e institucionais, na medida em que elas se manifestam de modo irregular entre países e regiões, entre classes e grupos sociais e as próprias instituições de

humana. No âmbito das organizações, modelos de gerenciamento da informação e de uso do conhecimento despontam como elementos norteadores para o sucesso empresarial.

A gestão da informação e o uso do conhecimento no contexto organizacional, no entanto, não constitui algo de novo no campo acadêmico. Muitos autores abordaram o assunto, entre os quais Prahalad e Hamel (1990); Heene (1994); Hamel; Sanchez e Heene (1997); Grant (1997); Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998), Krogh et. al. (2000), no campo da administração, e Souza e Stumpf (2009); Souza e Dias (2010), entre outros, no campo da Ciência da Informação.

Digno de nota é o fato de que esses estudos de gestão da informação e uso do conhecimento se dirigem em sua maioria ao contexto das grandes empresas, inexistindo debates no campo das microempresas e nos campos das organizações do Terceiro Setor (OTS), instituições que contribuem de forma significativa para a articulação entre os interesses do Estado, da cadeia produtiva local e global e da comunidade (DIAS, 2008). Para Beal (2011), esse ambiente de atuação das OTS também constitui um mercado, tendo em vista essas instituições compartilharem da necessidade de se tornarem mais competitivas e eficientes.

Com relação às OTS, em que se incluem as organizações não governamentais (ONGs), entende-se que os aspectos informacional e do conhecimento são significativamente marcados pela mediação cognitiva,

comunicacional e informacional, segundo concebe Marteleto (2012, p. 11):

A ideia é da “construção compartilhada do conhecimento”, onde se inter cruzam três eixos de saber:

a) o conhecimento produzido e controlado pelos órgãos oficiais a respeito das condições de vida da população;

b) o conhecimento acadêmico ou perspectivas de análise teóricas e metodológicas voltadas à compreensão dos processos de produção de desigualdade e miséria;

c) o conhecimento dos sujeitos que vivem concretamente as condições de vida que geram os problemas e situações que são objeto das ações dos agentes nos movimentos.

Esses eixos, quando confrontados com o discurso contemporâneo de valorização do conhecimento, ganham relevância ao reconhecerem modos de socialização do conhecimento (MARTELETO, 2012) e fortalecem a ideia de se criarem esforços para uma sistematização da gestão da informação e uso do conhecimento no Terceiro Setor, com vistas a garantir a participação eficiente dessas organizações na articulação dos três setores da sociedade — Estado, setor produtivo e comunidade.

Efetivamente, a gestão da informação pode contribuir para a formatação de uma organização do conhecimento. A organização do conhecimento, segundo concebe Choo

(2006), é uma organização capaz de dar significado ao seu contexto de atuação, gerar conhecimento e fazer com que esse conhecimento balize a tomada de decisões organizacionais.

Dessa forma, o presente estudo busca responder à pergunta: quais são os processos de gestão da informação que contribuem para o desenvolvimento de uma organização do conhecimento na realidade da AERPA, organização não governamental sem fins lucrativos e dedicada a ações de ensino e pesquisa nas áreas de conservação e restauro do patrimônio brasileiro?

2. Contexto de pesquisa

Na década de 1980, vários estudos relacionados à proteção social, dentro do campo da sociologia política, foram desenvolvidos no European Centre for Social Welfare Policy and Research, sediado em Viena. Esses estudos, especialmente os de Evers (1995), abordavam a pluralidade das interações entre o Estado, o setor produtivo e a comunidade, tendo como resultado o registro de que os modos de desenvolvimentos oriundos dessas interações apresentavam resultados assimétricos e insuficientes, quando relacionados aos requisitos sociais de atendimento e aos resultados pretendidos pelos indivíduos (CABRAL, 2008).

Nesse espaço de articulação, no qual se complementam e se conflitam esses três atores, surgiu um grupo de instituições que buscou atuar na questão social,

tentando equalizar os interesses pertinentes a eles. A essas instituições convencionou-se classificá-las como sendo do Terceiro Setor (CABRAL, 2008).

O Terceiro Setor se caracteriza essencialmente por ser formado de empreendimentos privados, formais ou informais, com objetivos solidários, que não têm como principal finalidade a obtenção de lucros. Isso faz com que as instituições do Terceiro Setor dependam de um arranjo produtivo que inclua parcerias voluntárias e filantrópicas, tanto no nível operacional quanto no financeiro (DIAS, 2010).

O espaço de atuação dessas instituições, conforme citado anteriormente, é a articulação e interação entre Estado, setor produtivo e comunidade — articulação e interação essas confrontantes e complementares⁶. Corroborando essa perspectiva, Cabral (2008) afirma ser o Terceiro Setor o espaço relacional onde lógicas diversas, discursos e racionalidades emergindo do Estado, do setor produtivo e da comunidade são interconectados por um propósito comum de proteção e desenvolvimento sociais. Para a autora supracitada,

manifestações políticas, jurídicas e culturais, de um lado, e o conjunto das

⁶ A definição do espaço de atuação do Terceiro Setor como uma articulação entre Estado, setor produtivo e comunidade é inferido dos estudos de Cabral (2008), que sugere essa articulação. Há outras definições desse espaço de atuação, como a presente no trabalho de Dias (2010), que se apoia na definição de primeiro e segundo setores como instituições públicas e privadas, respectivamente, que dá origem ao termo Terceiro Setor (a um só tempo público e privado).

condições materiais e de infraestrutura — saúde, educação, trabalho, produção, tecnologia — de outro, apresentam modos de desenvolvimento assimétricos e insatisfatórios no que concerne aos requisitos sociais admitidos e aos resultados pretendidos pelos indivíduos (CABRAL, 2008, p. 22).

Esses três eixos de articulação apresentam agentes condicionantes que modulam o ambiente de atuação institucional do Terceiro Setor e que podem ser assim resumidos, conforme o quadro 1.

Quadro 1: Síntese dos agentes condicionantes de atuação do Terceiro Setor que com ele se articulam

ESTADO	SETOR PRODUTIVO	COMUNIDADE
Articulação com iniciativas do setor público (educação, pesquisa e produção)	Apoio nas atividades de formação e capacitação para o setor produtivo	Articulação com as expectativas profissionais, educacionais e de vida da comunidade
Foco em determinados setores de interesse do setor público	Foco em determinados setores de interesse do setor produtivo	Foco nos interesses da comunidade
Dependência dos recursos financeiros do	Participação do setor produtivo no financiamento de	Produção não voltada apenas para o lucro e repartição

setor público	setores-chave	de acúmulo pecuniário, mas para o desenvolvimento social
Atuação balizada pela legislação específica do Estado	Articulação balizada pelo diálogo	Articulação balizada pelo diálogo

Fonte: elaboração própria.

Com relação ao termo *Terceiro Setor*, observa-se que este congrega organizações de natureza diversas. O levantamento do IBGE (2001) atestou que existe um universo de quinhentas mil organizações sem fins lucrativos, em que se inserem instituições de natureza jurídica tais como organizações sociais (ou Organizações da Sociedade Civil de Direito Público – Oscip), fundações mantidas com recursos privados e filiais mantidas no Brasil com recursos privados. Assim, a definição do que é o Terceiro Setor ainda é uma questão bastante discutida, sendo mais aceita a conceituação de que o Terceiro Setor faz parte da esfera de atuação pública, não-estatal, sendo formado por iniciativas privadas voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum (BNDES, 2001).

Nessa perspectiva, Cabral (2008) chama a atenção para o desdobramento da nomenclatura segundo as características das organizações, podendo essas serem classificadas como sociedade civil organizada, organizações

das organizações sociais no Brasil (BNDES, 2001). Ademais, ressalte-se que a institucionalização dessas organizações recebe interferência de seus agentes, do senso comum e da opinião pública, através do reconhecimento e consagração de suas práticas nos setores da sociedade (BNDES, 2001).

Com relação a essas práticas, em 2010, havia 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil, voltadas, predominantemente, a questões religiosas (28,5%), associações patronais e profissionais (15,5%) e ao desenvolvimento e defesa de direitos (14,6%). As áreas de saúde, educação, pesquisa e assistência social (políticas governamentais) totalizavam 54,1 mil entidades (18,6%). Essas fundações concentravam-se na região Sudeste (44,2%), Nordeste (22,9%) e Sul (21,5%), estando menos presentes no Norte (4,9%) e Centro-Oeste (6,5%). Dessas instituições, 72,2% não possuíam empregados, apoiando-se em trabalho voluntário e na prestação de serviços autônomos. Nas demais, observou-se que estavam empregadas, em 2010, 2,1 milhões de pessoas, sendo intensa a presença feminina (62,9%).

A remuneração média das mulheres (R\$ 1.489,25) era de 75,2% da remuneração média dos homens (R\$ 1.980,08), sendo para o total dos assalariados, R\$ 1.667,05 mensais naquele ano. Quanto ao nível de escolaridade, 33% dos assalariados dessas entidades possuíam nível superior,

não supre as necessidades gerenciais necessárias para suas atividades (FISCHER, 2004).

– Quase não há investimentos na qualificação dessa mão de obra, o que contribui para gestões amadoras e a pouca longevidade dessas organizações (FISCHER, 2004).

– A presença de um certo viés ideológico, derivado possivelmente da estreita relação dessas organizações com entidades religiosas ou políticas, acaba por demarcar um idealismo robusto, que interfere no processo de construção gerencial, na medida em que determina a aplicação de todos os recursos na atividade fim, e não em estratégias de gestão.

– A forte presença do financiamento público, que se dá através de condicionamentos legais em detrimento de indicadores de eficiência e eficácia, faz com que o foco dessas organizações se volte para aspectos da legislação que garantam sua sobrevivência, ficando em segundo plano aspectos de gestão focados em crescimento e qualidade.

2.1 Definição do problema

A informação e o conhecimento contribuem de forma direta para o bom desempenho das organizações, principalmente no que se refere às organizações do terceiro setor, caracterizadas principalmente pela forte presença de interesses sociais e do Estado no desenvolvimento de suas ações.

No campo operacional, conforme mencionado anteriormente, constata-se uma grande presença de mão de obra voluntária e rotativa, o que compromete as atividades gerenciais, e a falta de investimentos na qualificação dessa mão de obra (FISCHER, 2004), pondo em segundo plano aspectos de gestão focados em crescimento e qualidade de serviços.

Além disso, há a necessidade de se alinhar às diretrizes do poder público (principal financiador) e aos anseios das comunidades (principais beneficiados), evidenciando a importância do papel informacional e do conhecimento na articulação dos interesses desses atores envolvidos.

Levando em consideração as particularidades das organizações apontadas no presente trabalho e os aspectos teóricos vislumbrados pelos estudos em gestão da informação e das organizações do conhecimento, o presente trabalho pretende verificar a presença de processos de gestão da informação na AERPA, identificando, analisando e diagramando esses processos dentro do contexto organizacional da AERPA. Em outras palavras, buscou-se responder à pergunta: Quais são os processos de gestão da informação que contribuem para o desenvolvimento de uma organização do conhecimento na realidade da AERPA?

2.2 Objetivos

Os objetivos desta pesquisa se pautaram na construção do conhecimento com base em um estudo empírico, a partir da discussão acerca da contribuição dos processos de gestão da informação para o desenvolvimento de uma organização do conhecimento em instituições do Terceiro Setor. Dessa forma, os objetivos se estruturam como Objetivo Geral e Objetivos Específicos.

2.2.1 Objetivo geral

Analisar quais são os processos informacionais que caracterizam a gestão da informação da AERPA, buscando relacioná-los com o desenvolvimento da organização do conhecimento na sua realidade de atuação.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar os atuais processos informacionais existentes na AERPA.
- Analisar quais são os processos de gestão informacional que podem contribuir para o desenvolvimento de uma organização do conhecimento na AERPA.

- Diagramar os processos informacionais que podem contribuir para uma gestão da informação que desenvolva uma organização do conhecimento na AERPA.

2.3 Justificativa

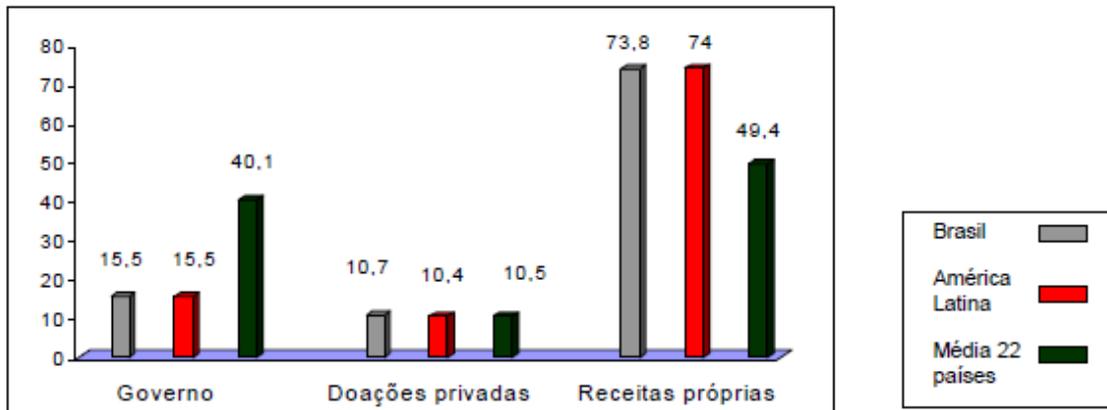
A contribuição do presente estudo compreende um esforço de identificação e análise de práticas de gestão da informação que possibilitem o desenvolvimento de uma organização do conhecimento na realidade de organizações do Terceiro Setor, campo ainda incipiente de estudos no Brasil. Ademais, observa-se um crescente aumento no volume de estudos na área de gestão da informação e organizações do conhecimento, a maioria deles focadas no universo empresarial das grandes empresas e que, conforme Dias (2008), poderiam favorecer o posicionamento das organizações com fins lucrativos no mercado de forma competitiva e duradoura, não se sabendo, porém, os resultados com relação às organizações do Terceiro Setor.

No contexto da Ciência da Informação no Brasil, o interesse no assunto pode ser observado no volume crescente de trabalhos acadêmicos que abordam o tema, trabalhos esses que resultam das atividades realizadas significativamente em cursos de pós-graduação, além de constarem em periódicos da área. O quadro 1 a seguir apresenta a quantidade de artigos publicados por periódico no

de convênios e em repasses de recursos financeiros públicos e que teve seu estopim no escândalo do Ministério do Esporte, com o seu programa Segundo Tempo. Segundo a revista *ISTOÉ* (2011), os relatórios preliminares da investigação apontaram três tipos de irregularidades encontradas nos convênios com esse ministério: não prestação de contas por parte das ONGs sobre os recursos recebidos nos últimos três anos, a falta de estrutura e capacitação técnica de diversas entidades selecionadas para a realização das tarefas determinadas pelo governo e cobrança indevida de taxas administrativas das prefeituras que demonstraram interesse em participar do projeto.

Esses dados assumem alguma importância quando se constata as perspectivas de atuação do Terceiro Setor no mercado dos serviços prestados à comunidade. Em outros termos, há o fato de as origens das receitas das organizações do Terceiro Setor se encontrarem profundamente ligadas aos recursos públicos — o que, diante do panorama apresentado nos parágrafos anteriores, cria um ambiente mais difícil e competitivo para a captação de recursos públicos. Segundo o relatório do BNDES (2001), a principal fonte de recursos dessas instituições era o comércio de produtos ou prestação de serviços, incidindo em uma média de 49% de recursos originados de receitas próprias. Os aportes do Estado apareciam em segundo lugar na composição do capital disponível, contribuindo em média com 40% do orçamento total das organizações do terceiro setor. As doações ficaram em último lugar, com apenas 10,5%.

Gráfico 1 – Médias brasileira, latino-americana e de 22 países das fontes de recursos para o setor sem fins lucrativos



Fonte: Pesquisa Comparativa Johns Hopkins – ISER, 1999

Fonte: Adaptado do *Relatório BNDES* (2001, p.19).

Além disso, o Terceiro Setor brasileiro apresentou um percentual de ocupação em empregos formais de 4,8%, número esse abaixo do percentual apresentados por outros países desenvolvidos, como Holanda (12,5%), Irlanda (11,5%) e Bélgica (10,5%), que possuíam mais de 10% de pessoas ocupadas. Esse percentual brasileiro diz respeito a um total estimado de 1.500.000 pessoas, incluindo-se nesse total os indivíduos que desenvolvem trabalhos voluntários, sem remuneração, que gira em torno de 300 mil pessoas. Com relação ao trabalho remunerado no Terceiro Setor, constatou-se uma participação de 2,2% da população em relação ao total de mão de obra empregada no País.

favorece a construção de um conhecimento orgânico diferencial e importante para a organização.

Com relação à organização do conhecimento, é importante perceber que informação e conhecimento estão sempre presentes nos processos e atividades organizacionais, direta ou indiretamente (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010). Dessa forma, Choo (2006) define uma organização do conhecimento como uma organização capaz de gerar significado ao contexto de sua atuação, criar conhecimento (informação orgânica, na concepção de Davenport (1998)) e sistematizar a tomada de decisões com base no conhecimento gerado.

Essas três características citadas estão interligadas às concepções do conhecimento dentro de uma organização, definidos por Nonaka e Takeuchi (1997) como tácitos e empíricos e com os processos de conversão do conhecimento, que segundo Nonaka e Takeuchi (1997) constituem a transformação de conhecimentos tácitos em tácitos ou explícitos e explícitos em tácitos ou explícitos. Assim, uma organização, para utilizar eficientemente o conhecimento que possui, deve saber aplicar o conhecimento da melhor maneira, inclusive construindo novos conhecimentos.

Batista (2004), abordando aspectos da gestão do conhecimento, identificou procedimentos que auxiliaram no bom andamento dos processos de conhecimento em organizações públicas, defende que a finalidade da organização do conhecimento no setor público deve ser mais

ampla, no sentido de tratar de maneira adequada e rapidamente os desafios inesperados e desastres; preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuarem como parceiros na elaboração e implementação das políticas públicas; promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível de qualidade de vida aceitável para a população através da construção, da manutenção e da ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e criar uma sociedade competitiva na economia regional e global através da educação dos cidadãos.

Depreende-se, desses conceitos, uma proximidade com o Terceiro Setor, tendo em vista este não objetivar o lucro. Schlemm e Souza (2003), em estudo sobre a gestão do conhecimento e empreendedorismo voltados para a inovação social, vão mais adiante e afirmam que a gestão do conhecimento, embasada na construção coletiva do saber, favorece a inovação.

A gestão da informação para uma organização do conhecimento em organizações do terceiro setor, no entanto, esbarra em problemas ligados principalmente à falta de recursos, no âmbito estrutural, e às características gerenciais que ainda valorizam pouco o conhecimento como fator de aumento de produtividade e posicionamento de mercado (THODE FILHO; CALDAS, 2012).

Além disso, observa-se que o conhecimento organizacional está enraizado na especialização e na experiência de cada um de seus membros (CHOO, 2006), o

que caracteriza outro entrave na construção de uma cultura do conhecimento no Terceiro Setor. Segundo Leone (1999), no ambiente das micro e pequenas empresas — contexto aqui aplicado também à realidade das instituições do Terceiro Setor —, muitas vezes o empreendedor é também um trabalhador, e não raramente elas contam com equipes mínimas de trabalho, que exercem múltiplas funções. Thode Filho e Caldas (2012) acrescentam ainda a ausência de formação acadêmica, aprendizagem prática do ofício, decisão com base empírica, visão e preocupação minimalista, descrença na aprendizagem e desinformação, fatores aqui relacionados ao impedimento de uma prática gerencial focada na informação e no conhecimento.

Convém reiterar, que, em geral, as organizações usam alguma forma de conhecimento, ainda que este seja assistemático e permaneça em segundo plano na maioria dos casos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998a). Daí, Ribeiro (2010) afirmar que o conhecimento está presente de várias formas nas organizações e Choo (2006, p.27) observar ser o conhecimento um elemento intrínseco “de quase tudo que a organização faz”.

Nesse contexto, é justificável a necessidade de fundamentar o uso e a gestão da informação como base para o desenvolvimento de uma organização do conhecimento no Terceiro Setor, reconhecendo a existência de um diálogo entre os ambientes externos e internos, no sentido de articular as necessidades das comunidades onde atuam as instituições, os recursos disponíveis e as diretrizes de

desenvolvimento do Estado, de onde provém grande parte do aporte financeiro dessas instituições.

2.3.3 Por que a Ciência da Informação?

O aporte teórico proveniente da Ciência da Informação (CI) pode contribuir significativamente para o presente estudo, aporte este interdisciplinar e fundamentado no paradigma sociocognitivo desta ciência.

Este paradigma, também chamado de paradigma social da Ciência da Informação, investiga os fenômenos informacionais dentro de uma perspectiva que considera a informação como parte dos processos e práticas sociais e culturais. Nesse paradigma, a informação deixa de ser um dado isolado, mensurável em si, para se tornar parte de um contexto histórico e socialmente situado, que se relaciona às práticas discursivas dos grupos sociais.

Esses grupos, ou comunidades discursivas, são objeto de interesse da CI na medida em que “os indivíduos que habitam uma comunidade em comum partilham conhecimentos que são horizontes de pré-compreensão sobre um objeto ou tema” (RAMOS, 2007, p.45). Dessa forma, o conhecimento existe apenas dentro dos limites desse horizonte, quando, ao receber a informação, o indivíduo ou o grupo atribui a ela um sentido de acordo com seu acervo social de conhecimento.

No paradigma sociocognitivo, o usuário é um sujeito ativo na construção dos fenômenos informacionais, o que obriga os sistemas de informação integrarem seus interesses e conhecimento prévios, manifestados principalmente no âmbito das relações sociais (RAMOS, 2007). O sociocognitivismo na CI redimensiona o ponto de vista de sua investigação principalmente quando repensa a busca de um sistema ideal de linguagem e representação da informação (CAPURRO, 2003).

Nesse contexto, Hjørland contribui para a abordagem sociocognitivo elaborando o conceito de análise de domínio, assim definida por Almeida (2007, p.23):

O paradigma social proposto pelo autor [Hjørland] é o chamado análise de domínio, onde a informação seria melhor compreendida sendo estudada a partir dos domínios de conhecimento (*domain analysis*) relacionados à suas comunidades discursivas (*discourse communities*).

Já para Ramos (2007, p.44),

[...] o paradigma de Hjørland propõe como caminho de pesquisa o estudo dos domínios de conhecimento relacionados aos distintos grupos sociais que compõem a sociedade moderna, que são grupos sincronizados em pensamento, linguagem e conhecimento, chamados por ele de

“comunidades discursivas”. Essas comunidades são construções sociais compreendidas por indivíduos e, como tal, encontram-se atreladas às dimensões culturais, sociais e históricas de seus componentes.

Bourdieu (1989), no campo próprio dos estudos sociais, explica as construções de conhecimento operadas dentro das estruturas simbólicas, que ele relaciona como sendo os principais mito, língua, arte e ciência. Traçando um paralelo com a CI, a informação, nesse paradigma, é entendida como um fenômeno coletivo, inserido em um contexto social e que participa das estruturas de conhecimento e das instituições de memória dos grupos sociais.

Assim, a conceituação da gestão da informação na CI traz esse aspecto humano. Souza et al. (2011, p.56) sugerem que a gestão da informação para o conhecimento implica entender como os indivíduos, a informação e o conhecimento se relacionam dinamicamente, em detrimento às concepções ancoradas em “programas e/ou modelos fundamentados em noções e soluções tecnológicas, num movimento de direção aos processos de conhecer”.

Ainda segundo os autores supracitados,

(...) uma noção complexa de gestão da informação e do conhecimento exige o entendimento de que o planejamento e a organização de estruturas de informação e

conhecimento possibilitam o acesso a elementos que incitam seus usuários a desenvolverem práticas de informação e conhecimento, que, em última análise, possibilitam o surgimento de outros elementos vinculados as suas práticas organizacionais quotidianas. (SOUZA et al., 2011, p.56)

Os estudos da gestão da informação vêm sendo desenvolvidos desde meados do século XX, no período pós-Segunda Guerra Mundial. É nesse período que se observa o despontar da sociedade da informação, caracterizada principalmente pelo amplo uso das tecnologias informacionais e pela crescente importância da informação e do conhecimento nos segmentos sociais e produtivos. A Ciência da Informação, com sua abordagem interdisciplinar, adquire especial destaque, tendo em vista constituir-se seu objeto de estudo as propriedades e os processos de construção, comunicação e uso da informação (COADIC, 1996).

Conforme o exposto, o presente estudo se justifica pela abordagem sociocognitiva da CI, levando-se em conta os aspectos sociais que envolvem as atividades informacionais e do conhecimento. Sobre isso, Saracevic afirma que

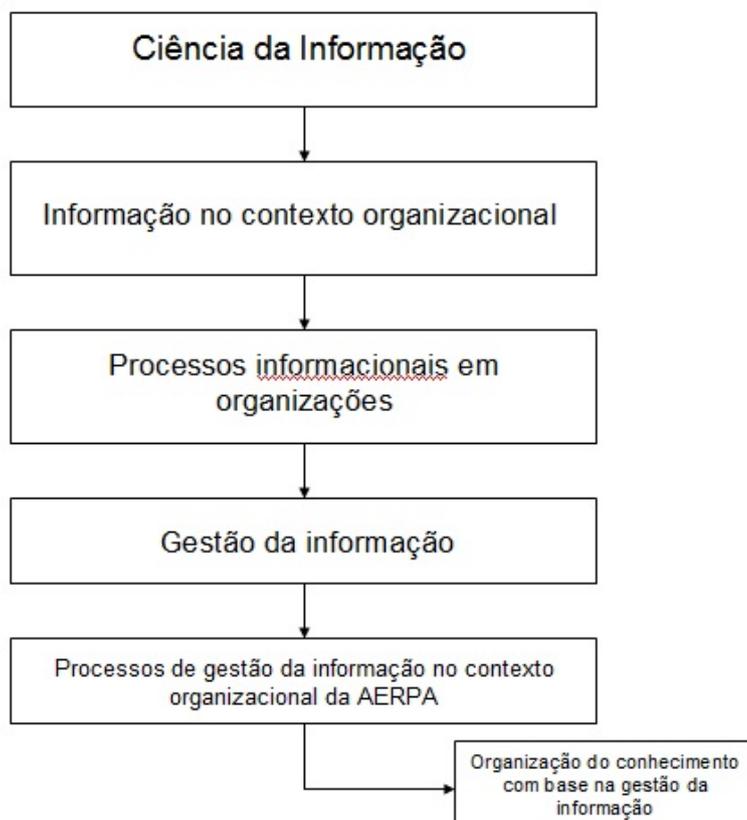
A Ciência da Informação é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social,

institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais (SARACEVIC, 1996, p. 47).

Dessa forma, no campo da CI, a gestão da informação e a organização do conhecimento aparecem atreladas aos novos paradigmas de atuação dessa ciência, simbolizados pela busca de uma humanização do conhecimento.

3. Fundamentação Teórica

De forma geral, a fundamentação teórica traçada nesta seção pode ser entendida com base no seguinte diagrama conceitual:

Figura 1: Diagrama conceitual da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Estudar o fenômeno da informação e do conhecimento no ambiente organizacional requer uma abordagem interdisciplinar, coadunada com as vertentes da construção do saber na CI. Isso porque, desde seu advento, essa ciência se configurou em um campo aberto para formulação e investigação de problemas envolvendo outros campos científicos, como a Computação, a Biblioteconomia, a Ciência Cognitiva e a Comunicação, inserindo sua conceituação e delimitação no campo de estudo das Ciências Sociais (SARACEVIC, 1996).

Estas, segundo Bertalanffy (2010), acompanhando a transformação epistemológica ocorrida no seio das ciências

naturais, durante a segunda metade do século XX passaram a conceber o mundo como organização, e não mais como caos e acaso. Sobre isso, explica o autor supracitado:

O século XIX e a primeira metade do século XX concebiam *o mundo como um caos*. [...] Era o caos quando, conforme a teoria corrente da evolução, o mundo vivo apareceu como um produto do acaso, resultado de mutações casuais e da sobrevivência no moinho da seleção natural. [...] Estamos agora procurando outra concepção básica do mundo, *o mundo como organização*. [destaques do autor] (BERTALANFFY, 2010, p. 239-240).

Na perspectiva de Bertalanffy (2010), as Ciências Sociais constituem um estudo dos sistemas de grupos humanos na sociedade — que ele denominou ciência dos sistemas sociais.

Morin (2003) corrobora esse pensamento ao afirmar que as ciências sociais, na segunda metade do século XX, começam a conceber os fenômenos da sociedade como sistemas complexos, caracterizados pela autorregulação e pela auto-organização. Almeida (2007, p. 100) complementa sugerindo que essa autorregulação e auto-organização estão ligadas a “unidades múltiplas e interativas [...]” sendo os elementos individuais e coletivos capazes de modificar o próprio sistema.

tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Isso porque o trabalho com a informação engloba “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).

Sobre isso, complementam Souza et. al. (2011, p.56), ao afirmarem que

A gestão da informação e do conhecimento, conforme aqui é concebida, implica essencialmente no entendimento de como as pessoas, a informação e o conhecimento se relacionam dinamicamente, em detrimento de programas e/ou modelos gestores fundamentados em noções e soluções tecnológicas, num movimento em direção aos processos de conhecer.

3.1 Dado, Informação e Conhecimento na CI: Panorama Histórico-Conceptual

Surgida na segunda metade do século XX, a Ciência da Informação (CI) teve sua origem relacionada com a revolução científica e técnica que se operou logo depois do fim da Segunda Guerra Mundial (SARACEVIC, 1996). Ramos (2007), por sua vez, afirma estarem as origens da Ciência da Informação relacionadas à grande explosão informacional ocorrida no momento imediatamente posterior à Segunda Guerra Mundial, quando a informação se tornou a base do

forma bruta do conhecimento, enquanto informação é o dado trabalhado que permite tomar decisões.

O *Dictionnaire Encyclopédique de l'Information et de la Documentation* (LAHARY, 1997) coloca a informação como um dado registrado, preparado para a transmissão. Segundo o *ALA World Encyclopedia of Library*, a informação é o resultado de um processo realizado sobre os dados, podendo esse processo ser transmissão, seleção, organização ou análise de dados (RAYWARD, 1997).

Contrastando os diferentes conceitos de informação, Marijuán (*apud* RAYWARD, 1997) aponta a vagueza do termo *informação*, vagueza essa observada no panorama histórico da significação desse termo aqui apresentado. Referenciando esses conceitos, o autor supracitado assume um conceito amplo de informação, preservando suas características de conhecimento registrado e passível de receber processos de organização e análise.

Já no que tange à informação relacionada ao conhecimento, Rayward (1997) leva em consideração aspectos da comunicação, na medida em que esta seria a “representação da informação” através da linguagem. Assim, a informação estaria inserida num contexto de produção, o que exigiria o conhecimento desse contexto para decodificação da informação. Para Fabre (*apud* RAYWARD, 1997), a informação seria sinônimo de discurso, na medida em que, para este teórico, a linguagem é a tradução do pensamento por meio da palavra.

Quando a informação é concebida como processo, o objeto informação se coaduna com o ato de informar, envolvendo a comunicação de um conteúdo. Essa concepção exige que a informação seja representada e expressa em meios físicos ou digitais.

Concebendo a informação como conhecimento, Buckland (1991) estabelece uma relação entre informação e conteúdo, sendo a informação “conhecimento comunicado referente a algum fato particular, assunto, ou evento; aquilo que é transmitido, inteligência, notícias” (*Oxford English Dictionary apud* BUCKLAND, 1991).

A terceira possibilidade estabelece a informação como coisa. Para Buckland (1991), essa linha de pensamento atribui o conceito de informação a objetos, como dados e documentos, considerados informação porque são informativos. Segundo o autor, conhecimento, convicção e opinião são atributos pessoais, subjetivos e conceituais que, para serem comunicados, têm que ser expressos, descritos ou representados de forma física, como um sinal, texto ou comunicação. Assim, “Qualquer expressão, descrição ou representação seria ‘informação-como-coisa’” (BUCKLAND, 1991, p.2).

A concepção de informação como coisa é interessante quando relacionada à informação de sistemas específicos, como os de recuperação de informação e parte da bibliometria, pois envolve o desenvolvimento de métodos e regras para “inferências sobre informação armazenada”

informação-como-coisa, trazendo ordem teórica a campos heterogêneos, associados com a ciência da informação.

Zins (2007), abordando a definição de dados, informação e conhecimento, aponta para a variedade teórica na área, destacando a interrelação entre esses três elementos. O dado seria a matéria-prima da informação, e esta, a matéria-prima do conhecimento. Nesse contexto, uma abordagem histórica e epistemológica da informação é feita por Black (1998), que encontra dificuldades em estabelecer uma linha de análise histórica devido à pluralidade dos significados de informação. Traçando uma linha de análise com outros campos da historização — história da economia, do livro, do computador, etc. —, Black (1998) aproxima o estudo da história da informação com a história da cultura impressa e dos processos informais de informação.

Uma visão corrente é a de que o conhecimento é produto da síntese da mente humana (ZINS, 2007). Essa concepção, no entanto, traz problemas no estudo do conhecimento, pois exclui as subdivisões e especializações das diversas áreas do saber. Para o autor supracitado, *“If this is the case, we might well exclude the subfields of knowledge organization and knowledge management from information science”* (ZINS, 2007, p.491).

práticas informacionais e de conhecimento da organização, no sentido de estabelecer um compartilhamento intelectual entre os atores da organização, do que modelos paradigmáticos voltados para a abordagem do trabalho com as máquinas e sistemas computadorizados de informação (ALBINO; REINHARD *apud* SOUZA et al., 2011, p.57). Com base em Souza et al. (2011), pode-se conceber que processos de gestão da informação e organização do conhecimento envolvem necessariamente o entendimento de como as pessoas, a informação e o conhecimento se relacionam dinamicamente no ambiente organizacional. Segundo as autoras,

(...) uma noção complexa de gestão da informação e do conhecimento exige o entendimento de que o planejamento e a organização de estruturas de informação e conhecimento possibilitam o acesso a elementos que incitam seus usuários a desenvolverem práticas de informação e conhecimento, que, em última análise, possibilitam o surgimento de outros elementos vinculados as suas práticas organizacionais cotidianas, em detrimento de programas e/ou modelos gestores fundamentados em noções e soluções tecnológicas, num movimento em direção aos processos de conhecer. (SOUZA et al., 2011, p.56)

Nesse sentido, as autoras afirmam que a gestão da informação envolve estudos e práticas de gerenciamento que

permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo, por sua vez, conforme se encontra fundamentado em Barbosa (2008), afirma ser a gestão da informação focada na informação e no conhecimento registrado. Valentim (2008) assim define os objetivos da Gestão da Informação na CI:

(...) obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes. (VALENTIM, 2008, p.4)

A organização do conhecimento seria um processo que envolve

(...) o conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação 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 idéias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional. (VALENTIM, 2008, p.4)

Sousa et al.(2011) destacam que, apesar da imensa gama de possibilidades de abordagens com relação à gestão da informação e processos de conhecimento, há uma ênfase em três principais elementos: conteúdos, pessoas e tecnologias. Valentim (2008) corrobora esse pensamento quando afirma que a gestão do conhecimento alimenta a gestão da informação, que por sua vez retroalimenta a gestão do conhecimento, em um ciclo no qual não se pode estabelecer começo, meio e fim. Os indivíduos, segundo a autora, são os atores desse processo, que tem papel fundamental nessa dinâmica.

Destaca-se, nessa definição, que os estudos em gestão da informação e processos do conhecimento na CI são entendidos como processos consecutivos e complementares, baseando-se principalmente nos procedimentos e práticas que possibilitam uma sistematização do fluxo informacional e do uso da informação na construção do conhecimento.

Dessa forma, afirma Valentim (2008, p.5) que

A Ciência da Informação deve se preocupar com os fenômenos relacionados

à gestão do conhecimento, porquanto a informação é insumo para a geração de conhecimento, e o conhecimento só é, de fato, um conhecimento conhecido quando explicitado de alguma forma.

Na presente pesquisa, que não pretende abranger a Gestão do Conhecimento, mas processos informacionais que sirvam de base para a Organização do Conhecimento (OC), assumem-se os conceitos de GI e OC como processos consecutivos e complementares, sendo a GI o gerenciamento do fluxo informacional, definido por Beal (2011) como identificação, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte, e a OC a organização que é capaz de criar conhecimento, entender seu contexto de atuação e embasar decisões, perpassando o compartilhamento do conhecimento por parte dos indivíduos integrantes dessa organização (CHOO, 2006).

3.3 Dado, Informação e Conhecimento: Definição para a Pesquisa

Apesar da imensa gama de conceitos sobre estes três elementos e da abordagem relativamente incipiente na instituição de uma organização do conhecimento com base na gestão da informação, um esforço será feito no sentido de definir dado, informação e conhecimento de forma sistemática, ou melhor, de forma que constituam elementos interdependentes e interrelacionados, conforme sugerido por

Zins (2007). Essas definições embasarão os estudos sobre a possibilidade de gestão da informação para uma organização do conhecimento aqui proposta.

Antes desses elementos serem definidos, no entanto, é importante ressaltar que vários autores apontam diferenças entre eles, como Marshall (*apud* DIAS, 2008) e Davenport e Prusak (1998), mas não há uma definição consensual sobre o que venha a ser dado, informação e conhecimento. Fell (2009), no entanto, ao abordar a complexidade teórica do assunto, sugere que há uma concordância dos teóricos quanto à hierarquização desses elementos.

Dentre as diversas contribuições para a concepção de dado, informação e conhecimento, é possível mencionar as seguintes definições:

a) Dado: representação da informação. Para Fell (2009, p.31),

corresponde à apreensão e descrição da realidade apreendida pelos sentidos, ou seja, a natureza capturada pelo homem, como sequências quantificáveis de signos, facilmente digitalizados em computadores, para posterior armazenamento e processamento.

Em concordância com esse ponto de vista, destacam-se Davenport e Prusak (1998), para quem dados são o conjunto de fatos distinguíveis e objetivos relativos a algum

evento. Não possuem significados intrínsecos, não constituindo base para interpretações quando observados isoladamente (DIAS, 2008). São a base para a construção da informação.

b) Informação: o conteúdo desses dados. Seguindo a definição de Fell (2009), a informação é o conjunto de dados reunidos de forma a agregar valor a uma unidade, constituindo uma representação dos dados direcionada a alguém.

Tuomi (1999) afirma que os dados são unicamente fatos, tornando-se informação apenas quando combinados em uma estrutura compreensível. Assim, segundo Pimenta et al. (2004), informação são dados dotados de relevância, significado e propósito.

c) Conhecimento: informação incorporada pelo usuário. Dessa forma, compreende um aspecto pessoal de quem o detém (FELL, 2009), sendo a representação dos instintos, das ideias, das regras e dos procedimentos que norteiam ações e decisões dos indivíduos (ALTER, 2002).

Para Malhotra (2001), o conhecimento é resultado dos processos sociais e está inserido nas vivências dos sujeitos. Dias (2008) entende que a informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo o seu significado dentro de um contexto específico.

Diante desse quadro teórico, Fell (2009) apresenta uma síntese das principais características desses três elementos.

Tabela 1: Dado, informação e conhecimento

ASPECTOS	DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
ATRIBUTOS	<p>Não possui contexto</p> <p>Não tem orientação para ação</p> <p>Não tem significado em si mesmo</p> <p>Registro sem propósito</p>	<p>Possui contexto</p> <p>Organizada com algum propósito</p> <p>Possui emissor e receptor</p>	<p>Possui contexto</p> <p>É produto da aprendizagem</p> <p>Experiência e informação contextualizadas</p>
COMPONENTES	<p>Números</p> <p>Palavras</p> <p>Sons</p> <p>Imagens</p>	<p>Comunicações audíveis ou visíveis</p> <p>Declarções</p> <p>Documentos</p>	<p>Cognitivos: crenças, conceitos, metodologias, técnicas, valores e <i>insights</i></p> <p>Emocionais: intuição, paixão, pressentimento, valores</p> <p>Cognitivo-comportamental: atitudes, competências</p>
INSTRUMENTALIDADE	<p>Registro de um evento</p> <p>Matéria-prima para a criação de informação</p>	<p>Matéria-prima para a criação do conhecimento</p>	<p>Matéria-prima da tomada de decisão</p> <p>Matéria-prima da resolução de problemas</p>
LOCALIZAÇÃO	<p>Na natureza</p> <p>Nas bases de dados</p>	<p>Textos</p> <p>Manuais</p> <p>Arquivos</p> <p>Mídias</p>	<p>Nas pessoas</p> <p>Nos grupos</p> <p>Nas organizações</p>

Fonte: Adaptado de Fell (2009, p.32).

Beal (2011) define uma relação entre esses três elementos, definição essa que foi adotada no presente trabalho. Para a autora, os elementos se relacionam em um sistema hierárquico, em conformidade com o panorama teórico já apresentado até aqui, no qual os dados são “registros ou fatos em ‘estado bruto’, facilmente estruturados, facilmente transferíveis, facilmente armazenados em computadores” (BEAL, 2011, p.12). Esses registros, completa a autora, não são necessariamente físicos — uma imagem na memória também pode ser um dado.

A informação surge quando os dados são organizados ou combinados de forma significativa, assim como o conhecimento se caracteriza por ser a informação acrescida de valor contextual e se classifica em conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Como exemplo, Bellinger (2004) cita o seguinte argumento:

Data: The numbers 100 or 5%, completely out of context, are just pieces of data. Interest, principal, and interest rate, out of context, are not much more than data as each has multiple meanings which are context dependent.

Information: If I establish a bank savings account as the basis for context, then interest, principal, and interest rate become meaningful in that context with specific interpretations.

Principal is the amount of money, \$100, in the savings account.

Interest rate, 5%, is the factor used by the bank to compute interest on the principal.

*Knowledge: If I put \$100 in my savings account, and the bank pays 5% interest yearly, then at the end of one year the bank will compute the interest of \$5 and add it to my principal and I will have \$105 in the bank. This pattern represents knowledge, which, when I understand it, allows me to understand how the pattern will evolve over time and the results it will produce. In understanding the pattern, I know, and what I know is knowledge. If I deposit more money in my account, I will earn more interest, while if I withdraw money from my account, I will earn less interest.*¹⁵

¹⁵ Dados: Os números 100% ou 5%, completamente fora de contexto, são apenas pedaços de dados. Juros, capital e taxa de juros, fora de contexto, não são nada além de dados, já que cada um tem múltiplos significados que são dependentes de contexto. Informações: Se eu estabelecer uma conta poupança do banco como a base para o contexto, então juros, capital e taxa de juros tornam-se significativos nesse contexto, com interpretações específicas. Capital é a quantidade de dinheiro, US \$ 100, na conta poupança. A taxa de juros de 5% é o fator usado pelo banco para calcular juros sobre o capital. Conhecimento: Se eu colocar US \$ 100 em minha conta poupança, e o banco pagar juros de 5% ao ano, então no final de um ano o banco irá calcular os juros de US \$ 5 e adicioná-lo ao meu capital, e eu vou ter 105 dólares no banco. Este padrão representa o conhecimento, o qual, quando eu o compreendo, me permite entender como o padrão vai evoluir com o tempo e os resultados que irá produzir. Ao compreender o padrão, eu sei, e o que eu sei é o conhecimento. Se eu depositar mais dinheiro na minha conta, eu vou ganhar mais juros, ao passo que, se eu

A diversidade de conceitos sobre dado, informação e conhecimento embasaram as noções que serão adotadas para situar o papel da informação e do conhecimento nas organizações.

3.4 Informação e Conhecimento nas Organizações

A informação, quando bem utilizada¹⁶, é uma aliada da organização, podendo interferir positivamente no seu desenvolvimento e competitividade. Seu valor aparece agregado às atividades organizacionais tanto nas esferas gerenciais como nos procedimentos técnicos, podendo, de acordo com a sistematização de Beal (2011), ser identificada nos seguintes contextos:

a) Fator de apoio à decisão. Beal (2011, p.21) afirma que “A informação possibilita a redução da incerteza na tomada de decisão, permitindo que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado”. Choo (2006, p.29), em concordância com essa opinião, completa dizendo que a informação deve ser a base para a tomada racional de

retirar o dinheiro da minha conta, eu vou ganhar menos juros. Tradução nossa.

¹⁶ Entende-se por informação bem utilizada o mesmo que Beal (2011) entende por informação de qualidade: relevante, precisa, clara, consistente e oportuna.

decisões no ambiente organizacional, tendo em vista “os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização”.

Naturalmente, para que a informação seja um fator efetivo de apoio à decisão, é preciso que se atente para qualidade da informação e da capacidade dos tomadores de decisão em utilizá-la da melhor forma possível.

b) Fator de produção. Beal (2011) sugere que a informação incide diretamente na criação e inserção de produtos no mercado, o que pode ser identificado com a arena de uso da informação de Choo (2006, p.27), para quem “a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo”.

De maior abrangência, o conceito de Choo (2006) atenta para o fato de que a produção envolve outros fatores, como suprimento de materiais, recursos e energia, forças e dinâmicas de mercado e aspectos legais de produção. O autor também se aproxima da concepção da informação como fator de produção quando afirma que o uso estratégico da informação pode proporcionar à organização condições de criar, organizar e processar a informação de modo a gerar novos conhecimentos. Assim, para Choo (2006, p.28),

Novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar

processos organizacionais. Peter Drucker acredita que o conhecimento, mais do que o capital ou o trabalho, é o único recurso econômico significativo da sociedade pós-capitalista, ou sociedade do conhecimento.

c) Fator de sinergia. O desempenho de uma organização está ligado à capacidade de conexão entre os atores da rede informacional, criando um fluxo informacional para troca de ideias e experiências. Abordando os aspectos informacionais característicos de redes, encontramos Raquel Recuero, a qual afirma que as redes sociais possuem dois fatores: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e conexões (interações ou laços sociais) (RECUERO, 2009). Queiroz (2011) afirma que estas conexões, por constituírem a matéria-prima dos laços e relações sociais, mais profundamente se relacionam com a troca de informações e estão relacionadas ao conceito de inteligência coletiva.

A definição do que seria o fluxo informacional em uma organização, segundo Jamil (2001), faz referência às atividades de transmissão de dados ou conjunto de dados através de unidades administrativas, organizações e profissionais para determinado público, que pode ser outra organização ou um indivíduo. Nesse sentido, Beal (2011) representa esse fluxo da seguinte forma:

- Identificação de necessidades e requisitos informacionais. Identificar quais informações são necessárias para determinadas ações integra o fluxo informacional como primeiro momento. Esta ação permite que as informações

quantidade de informação produzida e não absorvida pela estrutura clássica dos centros de informação e das bibliotecas (EIRÃO, 2009).

- Uso. Para Beal, essa é a etapa mais importante do fluxo informacional. Segundo a autora, “Não é a existência da informação que garante melhores resultados numa organização, mas sim o uso (...)” (BEAL, 2011, p.31). Com relação a isso, Choo (2006) explica que existem três modos de uso da informação: interpretação, conversão e processamento, sendo o principal deles a interpretação, base para a criação dos significados. “Durante a fase de criação do significado, o principal processo de informação é a interpretação de notícias e mensagens sobre o ambiente.” (CHOO, 2006, p.30).

- Armazenamento. Refere-se à conservação das informações, permitindo acesso e reutilização. Essa etapa deve prever a integridade e disponibilidade das informações.

Nesse sentido, a etapa do armazenamento da informação tende a estar imbricada com o armazenamento dos documentos físicos, tendo em vista que o suporte da informação, em um contexto organizacional, na maioria das vezes se constitui de materiais impressos e dados contidos em *hardwares*. Naturalmente, diferentes organizações, que possuem atividades diferentes, devem estar atentas para o melhor plano de armazenamento de seus documentos, no sentido de preservá-los.

- Descarte. Informações obsoletas ou sem valor para a organização devem ser descartadas, evitando acúmulo e

gastos com procura e manutenção física (*hardwares*, arquivos, etc.) ou mantidas na memória organizacional.

É interessante notar que a construção de uma memória organizacional está associada à teoria moderna da arquivística, que enxerga três idades documentais: 1) fase da utilização corrente do documento; 2) fase intermediária (ou de consulta); 3) fase permanente, quando não têm mais utilização (SANTOS, 2009). Informações que não são úteis podem vir a ser em outros momentos, devendo o projeto de gestão da informação prever o mais exato possível o que é informação memorial e o que é simples acúmulo.

d) Fator determinante de comportamento. A informação pode determinar o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização, no sentido de criar práticas comuns que se relacionem aos objetivos da instituição.

Com relação às características da informação no contexto organizacional, Moody e Walsh (1999) traçam um panorama de sete leis da informação, o que ajuda no estabelecimento de um projeto de gestão da informação:

1ª Lei: A informação é infinitamente compartilhável. A informação pode ser usada várias vezes, por várias pessoas, em momentos diferentes ou ao mesmo tempo sem que isso a desgaste. Nesse sentido, afirmam os autores que “*Perhaps the most unique characteristic of information as an asset is*

3ª Lei: A informação é perecível. Para Beal (2011), a informação perde parte de seu valor potencial à medida que o tempo passa. Como exemplo, Moody e Walsh (1999) citam a informação do endereço de um cliente, que, caso esteja desatualizado (o cliente tenha se mudado) é uma informação de pouco valor.

4ª Lei: A precisão aumenta o valor da informação. Informações precisas têm potencial de gerar melhores resultados, ao passo que informações inexatas “podem causar prejuízos, provocando erros operacionais e decisões equivocadas” (BEAL, 2011, p.26). Para Haebich (*apud* MOODY; WALSH, 1999, p.6),

For decision making purposes, often just knowing the accuracy of information is as important as having accurate information. If decision-makers know how accurate (or inaccurate) the information they are working with is, they can incorporate a margin for error into their decisions¹⁹.

5ª Lei: A combinação com outras informações aumenta o valor da informação. A informação integrada e orgânica é mais valiosa para a organização, pois permite uma concepção

¹⁹ “Para fins de tomada de decisões, muitas vezes, só saber a exatidão das informações é tão importante quanto ter informações precisas. Se os tomadores de decisão sabem quão precisa (ou imprecisa) é a informação com a qual estão trabalhando, eles podem incorporar uma margem de erro nas suas decisões.” Tradução nossa.

sistêmica de processos, com integração das várias áreas operacionais, como finanças, produção, contabilidade e pessoal, em contraposição a um sistema fragmentário baseado em departamentos e produtos independentes.

Como definição de informação orgânica, Carvalho e Longo (2002) explicam que é o conjunto de informações sobre dado assunto, produzido na própria organização e materializado em documentos, que se completam, formando um panorama informacional múltiplo e complexo. Para que a informação se torne integrada e orgânica, é importante que haja integração dos vários sistemas de informação.

6ª Lei: Mais informação não é necessariamente melhor. Um dos grandes problemas da contemporaneidade, desencadeando a necessidade de desenvolver a gestão da informação, é o excesso de informação, que ultrapassa a capacidade humana de processamento. E, embora possa acontecer a outros ativos organizacionais, um volume de informações maior não garante melhor estratégia, principalmente porque a esse volume estão ligados criação, processamento, distribuição e armazenamento, o que requer custos com Tecnologia da Informação.

Daí Beal (2011, p.27) afirmar que “Informações que não resultem em decisões ou processos produtivos melhores não apresentam valor associado, e, assim como a insuficiência, a sobrecarga de informação é prejudicial ao desempenho”.

7ª Lei: A informação é inesgotável. A informação, através dos processos de síntese, análise e combinação, torna-se um ativo multiplicável, não sendo esgotada com o uso. Sobre isso, resumem Woody e Walsh (1999, p.9):

This is because new or derived information is often created as a result of summarising, analysing or combining different information sources together. The original information remains and the derived information is added to the existing asset base. Fundamentally, this is why information is not a scarce resource.²⁰

Estabelecidas dessa forma as características fundamentais da informação no contexto organizacional, observar-se-á o fenômeno do conhecimento, que deriva da informação assim como esta deriva dos dados.

Segundo Fell (2009), a contribuição de vários campos do saber, como Economia, Sociologia, Psicologia, Administração (estratégia, sistemas de informação, comportamento organizacional e teoria das organizações), tem ocasionado avanço e consolidação dos estudos sobre o conhecimento organizacional, o que proporcionou o surgimento de três correntes principais de pesquisa na área:

²⁰ “Isso ocorre porque novas informações ou informações derivadas são frequentemente criadas como resultado de resumo, análise ou combinação de diferentes fontes de informação juntas. A informação original permanece e as informações obtidas são adicionadas à base de ativos existentes. Fundamentalmente, é por isso que a informação não é um recurso escasso.” Tradução nossa.

1) Conhecimento como objeto da cognição humana. O conhecimento se refere a um ativo organizacional passível de ser medido, assim como podem ser controladas as atividades concernentes ao conhecimento humano. Nessa linha teórica, o conhecimento é tido como um conjunto de representações a respeito do mundo, feitas em relação a um número de objetos e eventos (FELL, 2009), resultando da análise de estímulos sensoriais externos que são captados pelo indivíduo. Entende-se, assim, que o conhecimento pode ser codificado, armazenado e transmitido para outros indivíduos.

2) Conhecimento como processo de troca social. Spender (2001) acredita que o conhecimento é produto das condições organizacionais, identificadas como estrutura organizacional, que têm a capacidade de influenciar a criação e o compartilhamento do conhecimento. Segundo essa abordagem, o conhecimento é o fluxo de criação e construção e não a representação codificável de coisas.

3) Conhecimento como categoria de significado. Nessa terceira abordagem teórica, o conhecimento é visto como o conjunto de categorias de significados que moldam as interações do indivíduo no mundo, convertendo-se em uma ferramenta de interação humana.

	verdadeiros e que guiam os pensamentos, comportamentos e comunicações das pessoas
BECKMAN (1997)	Atribuição de significado a informações e dados, permitindo melhoria de desempenho, solução de problemas, tomada de decisão e aprendizagem e ensino;
SVEIBY (1998)	Capacidade de agir, caracterizando-se por ser contextual e não poder ser isolada do ambiente.

Fonte: Adaptado de Fell (2009).

No contexto organizacional, Souza e Hendriks (2006) citam Hayek (1945) como possivelmente quem primeiro estimulou os estudiosos organizacionais a observarem as dimensões econômicas, sociais, psicológicas e epistemológicas do conhecimento. Os estudos desenvolvidos a partir daí contribuíram para a percepção do conhecimento como capital intelectual e para o seu reconhecimento como um ativo intangível da organização.

Segundo Vera e Crossan (2005), há uma confusão teórica quanto aos conceitos de *conhecimento organizacional* e *gestão do conhecimento*, sendo que este último vem sendo definido de diferentes formas na literatura acadêmica:

*Knowledge management has been defined as the explicit control and management of knowledge within an organization aimed at achieving the company's objectives (...), the formal management of knowledge for facilitating creation, access, and reuse of knowledge, typically using advanced technology (...), the process of creating, capturing, and using knowledge to enhance organization performance (...), and the ability of organizations to manage, store, value, and distribute knowledge (...)*²¹. (VERA; CROSSAN, 2005, p.124)

Por outro lado, o conhecimento organizacional é definido por Nonaka e Takeuchi (1997) como o conjunto de experiências interpretadas pelos atores que compõem a dinâmica de atuação de uma organização, sejam eles internos, sejam externos. Assim, são parte do conhecimento organizacional funcionários, voluntários, colaboradores, fornecedores, parceiros, público-alvo etc. Todos esses atores são capazes de criar conhecimento, desde que este seja contextualizado na organização de modo a adquirir significação.

Fell (2009), completando o argumento, entende que o conhecimento organizacional envolve a descrição dos

²¹ “A gestão do conhecimento tem sido definida como o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro de uma organização destinados a alcançar os objetivos da empresa (...), o gerenciamento formal do conhecimento para facilitar a criação, o acesso e a reutilização do conhecimento, geralmente usando tecnologia avançada (...), o processo de criação, captura e uso do conhecimento para melhorar o desempenho da organização (...), e a capacidade das organizações de gerenciar, armazenar, valorar e distribuir conhecimento (...).” Tradução nossa.

processos de criação, transferência e aplicação do conhecimento no ambiente das organizações e o estabelecimento de ações que permitam a construção de processos adequados e vantajosos de gerenciamento do conhecimento.

É interessante notar, de acordo com o panorama teórico aqui apresentado, que assim como a informação com relação aos dados necessita ser contextualizada, o conhecimento está vinculado aos processos humanos de análise e julgamento. Isso acontece porque os processos de conhecimento em uma organização se baseiam na concepção de que haja um ciclo informacional, identificado por Nonaka e Takeuchi (1997), que deve influenciar o comportamento informacional dos envolvidos na dinâmica de atuação da organização.

Para Choo (2006), o ciclo do conhecimento liga as três arenas do uso da informação, quais sejam a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões em um ciclo contínuo de aprendizado e adaptação. Permeia esse ciclo a noção dos tipos de conhecimento (tácito e explícito), identificados por Choo (2006) como conhecimento organizacional.

Para o autor supracitado, o conhecimento é uma ferramenta importante na medida em que pode ser compartilhado, em diferentes níveis da organização e entre a organização e seus parceiros. Para tanto, o conhecimento deve ser formalizado ou codificado, na medida do possível,

para poder sofrer ampla disseminação no ambiente organizacional.

Boisot *apud* Choo (2006) classifica o conhecimento como codificado, passível de ser registrado por escrito sem implicar perdas significativas, e não codificado, que não pode ser registrado sem perdas significativas. A tipologia proposta por Boisot *apud* Choo (2006) estabelece que o conhecimento pode ser:

- Público: codificável e divulgável. “É o que convencionalmente observamos como conhecimento em sociedade e pode ser encontrado estruturado e registrado em textos de livros, boletins de pesquisa e outras fontes (...)” (CHOO, 2006, p.187).

- Senso comum: disseminado, mas pouco codificável. “Uma pessoa adquire conhecimento de senso comum gradualmente, ao longo da vida, por meio de experiências pessoais (...)” (CHOO, 2006, p.187). Esse tipo de conhecimento pode ser influenciado pela condição social do indivíduo.

- Pessoal: mais difícil de articular, pois se caracteriza por se concentrar na esfera particular do indivíduo. Para Choo (2006, p.188), o conhecimento pessoal “nasce da experiência própria, que não é acessível aos outros”.

- Privado: conhecimento que uma pessoa ou grupo desenvolve e codifica por conta própria, objetivando dar sentido a determinadas situações (CHOO, 2006).

Partindo dessas definições, Choo (2006) propõe que o conhecimento em uma organização seja classificado como conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural. Interessa, para o presente trabalho, os conhecimentos tácito e explícito, na medida em que se considera o conhecimento cultural como inserido no contexto do conhecimento tácito.

Spender *apud* Loiola; Néri; Bastos (2006) define os dois primeiros como:

- **Conhecimento tácito**. Está imbricado na prática e exige processos de interação social para ser explicitado e articulado na linguagem formal. É um conhecimento difícil de ser comunicado e caracterizado por ser um tipo de conhecimento enraizado, incorporado à experiência individual. Envolve elementos intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções e habilidades.

Choo (2006, p.188) apresenta um conceito próximo, definindo esse tipo de conhecimento como “(...) conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido a seu mundo”. É um conhecimento difícil de ser verbalizado porque se baseia nas habilidades e não pode ser reduzido a receitas e regras (DIAS, 2008).

Ademais, para Davenport e Prusak (1998a), o conhecimento tácito é considerado uma fonte importante de competitividade para as organizações, sendo “vital para a organização porque as empresas só podem aprender e inovar

estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros” (CHOO, 2006, p.189).

- **Conhecimento explícito.** Caracteriza-se por poder ser articulado em linguagem formal, facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Pode estar em vários formatos, tais como normas, manuais, legislação, códigos de conduta etc. e seu compartilhamento prescinde da obrigatoriedade do contato pessoal (SPENDER *apud* LOIOLA; NÉRI; BASTOS, 2006).

Para Choo (2006, p.189), o conhecimento explícito “é aquele que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos, podendo ser portanto facilmente comunicado ou difundido”.

Nonaka e Takeuchi (1997) observam que esses tipos de conhecimento podem ser convertidos, conforme demonstra a figura a seguir.

sistematização envolve geralmente alguns mecanismos de troca de conhecimento, como reuniões, e-mails pessoais, conversas informais e sistemas de computadores.

Internalização: incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito (aprendizagem).

Para Choo (2006), são esses processos que podem embasar a caracterização de uma organização como sendo de conhecimento, quando ela integra de forma eficiente três elementos:

- **Criação de significado.** Os indivíduos na organização buscam compreender e organizar o ambiente de atuação organizacional atribuindo significados construídos no ambiente em que estão inseridos. Com base nessa construção, desenvolvem uma interpretação comum que guiará a ação (FELL, 2009).

O modelo de criação de significado apresentado por Choo (2006) explica que as organizações são sistemas acoplados de maneira tênue nos quais os agentes da dinâmica organizacional possuem espaço para analisar as mudanças do ambiente interno e do externo e operar sua própria interpretação. Ainda segundo Choo (2006), essa interpretação é definitiva para que se identifiquem fatos recorrentes, buscando prever situações para antecipar ou aprimorar soluções.

principais fontes de recursos financeiros a União e o governo municipal. Suas atividades principais consistem em pesquisa, assessoria técnica e capacitação (curso técnico informal de nível pós-médio).

Sua estrutura organizacional é enxuta e contempla diretoria e corpo técnico, este formado pela equipe âncora e pela equipe rotativa. Cabe à equipe âncora coordenar, juntamente com a diretoria, as ações desenvolvidas pela equipe rotativa. Como na maioria das organizações do Terceiro Setor, cada colaborador exerce atividades múltiplas dentro da AERPA.

O foco de atuação da AERPA se dá em grande parte na Região Metropolitana do Recife. Contribuem para a execução de suas ações instituições parceiras de natureza pública e privada, como:

- O Imaginário, instituição não governamental sem fins lucrativos ligada ao Departamento de Design da Universidade Federal de Pernambuco e que tem como objetivo ajudar no desenvolvimento dos arranjos produtivos relacionadas às produções cerâmicas artesanais em comunidades tradicionais de Pernambuco, envolvendo professores, estudantes e técnicos de diversas áreas do conhecimento, integrando à extensão os segmentos de ensino e pesquisa;
- O Movimento Pró-Criança do Recife, instituição não governamental sem fins lucrativos que atua em ações sociais no Recife, promovendo a melhoria

da qualidade de vida através do acesso a cultura e educação;

- Ministério da Justiça, através de editais de financiamento para ações com foco de interesse em áreas específicas;
- Ministério da Ciência e Tecnologia, através de editais de financiamento para ações com foco de interesse em áreas específicas;
- Ministério da Cultura, através do programa Monumenta;
- Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq);
- Financiadora de Estudos e Projetos (Finep);
- Fundarpe, através do Funcultura;
- Secretaria de Direitos Humanos da Cidade do Recife, através de apoio à implementação e execução de ações com foco de interesse em áreas específicas.

Ressalte-se ainda que a estrutura organizacional da AERPA, tendo como base a observação empírica e a análise documental referente à organização, compreende uma hierarquia de gestão compartilhada, em que a atuação do corpo técnico rotativo é subordinada ao corpo técnico âncora e à diretoria, conforme sintetiza a figura abaixo.

junto às instituições parceiras, em sinergia com o corpo técnico âncora.

A coordenação pedagógica é centrada nas ações educacionais, enquanto a coordenação técnica atua em captação de recursos e desenvolvimento de projetos. Os papéis em cada setor, à exceção do diretor-geral, são balizados pela experiência de atuação e não são fixos, mas flexíveis, revezando o corpo técnico âncora em suas funções. Assim, cada membro desse corpo está apto a exercer funções diversas na organização, dependendo da necessidade e do grau de competência na área.

A estrutura organizacional se pauta na decisão colegiada. Isso porque, apesar de as decisões se encontrarem centradas na figura da direção executiva, estas resoluções recebem forte influência por parte do corpo técnico âncora. Assim, as decisões com relação ao planejamento e execução das ações encontram-se enquadradas na articulação entre o corpo técnico âncora e o corpo diretivo, que conta ainda com um suporte de estrutura na área de informática, Centro de Processamento de Dados (CPD), que detém todos os dados produzidos pela equipe no contexto da atuação organizacional e as quais toda a equipe âncora e o corpo diretivo têm acesso.

A preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa que requer tempo e exige alguns cuidados, entre eles [...]: o planejamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o pesquisador se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade; e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes.

Interfere também na elaboração do roteiro de entrevistas a quantidade necessária de entrevistados para obtenção de *corpus* de análise e a proximidade entre os atores da entrevista, fatores que intervêm na exequibilidade do estudo. Dessa forma, optou-se pela entrevista semiestruturada individual, levando-se em consideração que esse tipo de entrevista requer uma “conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos” (DUARTE, 2002, p.147).

Dessa conversação, é preciso que se incorpore certa subjetividade no processo de construção do conhecimento que se fará ao analisarem-se os dados, sem esquecer o esforço de busca objetiva por compreender a realidade. Conforme explica Duarte (2002, p.148),

O uso de depoimentos colhidos nesse tipo de investigação implica a produção de um texto no qual os recortes das falas, os indivíduos privilegiados, os temas destacados e tantas outras formas de intervenção expressam menos as dúvidas e opiniões dos informantes que o posicionamento do pesquisador-autor.

Assim, para engendrar a entrevista semiestruturada, que recorre às questões abertas, Boni e Quaresma (2005, p.75) sugerem que o pesquisador deva predefinir um conjunto de questões dentro de um contexto semelhante ao de uma conversa informal e que, nesse contexto,

O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele (idem).

Na presente pesquisa, a entrevista seguiu uma orientação fundamentada na análise documental e na observação, inquirindo os entrevistados quanto à percepção que têm acerca dos processos informacionais que caracterizam a gestão da informação, esta última contribuindo

para o desenvolvimento da organização do conhecimento na AERPA.

Assim, o roteiro de entrevista foi estruturado da seguinte forma:

Quadro 5: Roteiro de entrevista

<p>Parte 1 – Introdução</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicitar os objetivos da entrevista. - Explicitar os critérios de escolha dos entrevistados. - Solicitar autorização para gravar e utilizar as informações na dissertação.
<p>Parte 2 – Perfil dos entrevistados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Data - Gênero - Cargo/função - Quanto tempo está na instituição - Escolaridade
<p>Parte 3 – Entrevista</p>	<p>Gestão da informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos da identificação da informação - Aspectos da obtenção da informação - Aspectos do tratamento (codificação e coordenação) da informação - Aspectos da distribuição da informação - Aspectos da utilização da informação - Aspectos de armazenamento da informação - Aspectos de descarte da informação <p>Organização do conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como esses aspectos interferem para o entendimento do contexto de atuação da AERPA, na criação de conhecimento organizacional na AERPA e na tomada de decisões.

Fonte: elaboração própria.

Buscou-se, com essa estrutura, abordar de maneira orgânica e sistêmica, o contexto, o conteúdo, a percepção dos atores envolvidos e os processos informacionais formulados na organização em estudo, de modo a caracterizar uma gestão da informação contributiva ao desenvolvimento de uma organização do conhecimento.

Na escolha dos sujeitos entrevistados, a pesquisa considerou três membros da equipe âncora, tendo em vista o caráter permanente dessa equipe e sua significativa posição com relação aos processos gerenciais da AERPA. Esses membros foram escolhidos pelo critério de participação nos papéis gerenciais (todos tinham participação ativa no planejamento e nas decisões da AERPA) e pelo tempo de atuação na organização (todos fazem parte da equipe desde o início).

A relação da metodologia com os objetivos específicos da pesquisa são apresentados no quadro a seguir.

Quadro 6: Relação entre objetivos específicos da pesquisa e os meios de coleta de dados

Objetivos específicos da pesquisa	Meios de coletas de dados
Verificar os atuais processos informacionais existentes na AERPA.	Observação e análise documental e bibliográfica.
Analisar quais são os processos de gestão informacional que podem contribuir para o desenvolvimento de uma organização do conhecimento na AERPA.	Observação, análise documental e entrevistas individuais semiestruturada com a equipe âncora da AERPA.
Diagramar os processos informacionais que podem contribuir para uma gestão da informação que desenvolva uma organização do conhecimento na AERPA.	Análise das entrevistas individuais; Análise documental e bibliográfica.

Fonte: elaboração própria.

Traçado o dimensionamento metodológico da pesquisa, no qual se definiram os aspectos investigados e os métodos de investigação, instaurando uma relação próxima com os objetivos da pesquisa e com a perspectiva teórica sobre o assunto, buscou-se definir os aspectos da análise dos resultados, efetuada utilizando-se da técnica de análise de conteúdo.

5.4 Análise dos dados

A análise dos dados foi efetuada com a técnica de análise de conteúdo. Segundo Fell (2009), existem diversas definições para a análise de conteúdo, podendo-se aplicar essa técnica em pesquisas quantitativas e qualitativas. Para Bardin (1987), a análise de conteúdo quantitativa observa a frequência com que certas características de conteúdo surgem, enquanto a análise de conteúdo qualitativa dá ênfase à presença ou à ausência de alguma característica de conteúdo ou de um conjunto de características em uma determinada parte da mensagem.

Definida como “uma técnica para a análise da comunicação em massa utilizada de forma tradicional e objetivando decodificar as mensagens manifestas, latentes e ocultas capturadas em diferentes documentos” (FELL, 2009, p.123), esse tipo de técnica pode ser usada na análise de textos — no caso deste trabalho, as entrevistas. A análise das entrevistas visa principalmente encontrar uma significação profunda nelas, questionando o que é passível de interpretação, quais mensagens exigem interpretação e cuja significação profunda só se pode conseguir após uma análise cuidadosa (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005). As inferências obtidas da análise dos conteúdos devem ser balizadas pela diversidade teórica do assunto.

Fell (2009) ainda explica que a análise de conteúdo serve para distribuir dados em categorias sugeridas pelos próprios dados. Quando agrupados, opera-se um cruzamento

dos dados dos grupos para a definição de temas comuns. Dessa forma, a análise de conteúdo embasará a codificação, categorização e interpretação das entrevistas, operando a diagramação dos resultados.

6. Análise dos Resultados da Pesquisa

Esta seção apresenta uma discussão dos dados obtidos na pesquisa, que foram coletados, em sua maioria, das entrevistas. No decorrer da análise, evidenciou-se a busca em observar similitudes, complementaridades e distinções entre as percepções apresentadas (FELL, 2009). Também foi notório o esforço em agrupar e evidenciar os dados levantados com base nas entrevistas, relacionando-os por tema, e não por pessoa. Procedeu-se, assim, de acordo com a percepção da análise de conteúdo proposta neste trabalho, que professa a distribuição de dados em categorias sugeridas a partir de sua significação em temas comuns. Além disso, a análise foi reforçada com a transcrição das passagens das entrevistas que evidenciaram os aspectos levantados, buscando embasamento também em documentos quando possível.

As transcrições foram feitas de maneira literal, respeitando-se as características da língua falada, que se diferencia da língua escrita por ser mais dinâmica, à exceção da entrevista com o sr. Plínio Santos Filho, diretor-executivo da AERPA, que concedeu uma entrevista escrita. Isso se deu

por indisponibilidade de tempo e incompatibilidade de horários.

É necessário, no entanto, como balizamento para o agrupamento de dados, a divisão em tópicos, correspondentes aos referenciais teóricos apresentados neste trabalho e que podem ser verificados no próprio roteiro de entrevista. Dessa forma, a discussão dos dados se baseará no fluxo informacional dentro das organizações, proposto por Beal (2011), e nos aspectos do conhecimento em organizações, com as três arenas propostas por Choo (2006).

As entrevistas se concentraram na equipe âncora da AERPA. Os entrevistados foram:

- Pedro Campello Cavalcanti (Entrevistado 1) – Graduado em Tecnologia da Informação pela Faculdade Maurício de Nassau. Mestre em Tecnologia da Informação pelo C.E.S.A.R. Gerente de TI da AERPA.

- Bruno de Souza Leão (Entrevistado 2) – Designer gráfico pela UFPE, especialista em Artes gráficas pela USP. Coordenador de projetos e design da AERPA.

- Dr. Plínio Bezerra dos Santos Filho, Ph.D. (Entrevistado 3) – Pesquisador de materiais e artista plástico, com doutoramento na Washington University in Saint Louis, MO, EUA, e Pós-doutoramento em Harvard, EUA. Bacharel e Mestre em Física pela UFPE. Diretor-geral da AERPA e instrutor de ofícios.

As entrevistas com o sr. Pedro Campello Cavalcanti e o sr. Bruno de Souza Leão foram realizadas em um único

encontro, ocorrido no mês de agosto de 2012 e setembro de 2012, respectivamente. Esses encontros duraram em média três horas. As gravações foram efetivadas em um aparelho celular, depois transmitidas para um computador, que as transcreveu de maneira literal, buscando não editar para não interferir no discurso dos entrevistados.

Após a realização da entrevista com a equipe âncora da AERPA, pôde-se montar o referencial de análise, buscando agrupar as respostas dos entrevistados de acordo com categorias pré-definidas, sendo oito no total, que orientaram as perguntas da entrevista. São elas: *fator estrutural e aspectos de identificação, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte*. Essas categorias foram a base para o entendimento de como a AERPA pode se constituir em uma organização do conhecimento, segundo o conceito de Choo (2006) de que uma organização do conhecimento é a organização capaz de criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

6.1 Gestão da Informação na AERPA: Fator estrutural

Um primeiro aspecto a se anotar na análise concerne ao estabelecimento de políticas informacionais no ambiente da AERPA que contribuem para o controle do fluxo de informação e, conseqüentemente, podem ser absorvidas em um projeto de gestão da informação organizacional.

A abordagem a essa política deu-se na entrevista 1, com sr. Pedro Campello Cavalcanti, técnico em Tecnologia da Informação da AERPA. O entrevistado ressalta dois aspectos centrais na política de gerenciamento de informação na AERPA: o fator humano (“atores gerentes” e “alunos”) e o tecnológico (“estruturas de máquinas”):

Existiam três atores dentro da AERPA, um que eram os atores gerentes, que na verdade eram funcionários com privilégios a mais no sistema da informação interna, e outro eram os alunos. É... As estruturas de máquinas eram divididas num servidor; esse servidor tinha um armazenamento interno dele e três backups externos, onde dois eram pra replicar e garantir a segurança das informações dos funcionários e um pra garantir o backup dos alunos, das informações dos alunos (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.203).

O fator humano, segundo o entrevistado 1, refere-se a funcionários com privilégios a mais do que outros, o que conseqüentemente atribui um aspecto de hierarquização de privilégios com relação ao fluxo de informação: gerentes (que podem ser identificados como a equipe âncora da AERPA) tinham mais privilégios que alunos no que concerne ao uso e processos gerais de informação. Nessa relação, os gerentes são produtores de informação, ao passo que os alunos são receptores, conforme se pode observar da seguinte passagem:

O aluno era considerado como ele fosse um participante menor de uma pasta de projeto, ou seja, você tinha um professor ali que criava uma pasta das suas aulas, onde tem todo material de aula, e o aluno teria acesso àquele projeto. A grande diferença é que o aluno tinha permissão apenas de leitura da pasta em si do conteúdo (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.207).

É importante considerar que o fator humano da gestão da informação a que o entrevistado 1 se refere tem como foco a atuação educacional da AERPA. No contexto do gerenciamento de ações, é o entrevistado 2, o sr. Bruno de Souza Leão, quem complementa o horizonte norteador da atuação informacional da AERPA, citando mais dois aspectos: o de informações sobre projetos e informações sobre questões jurídicas e contábeis.

Bem, a AERPA tratava... tinha informação vindo de vários ambientes e para várias funções. Porque você tinha o ambiente educacional, tinha a parte de gerenciamento mesmo de... dos projetos, né. Assim, você tinha que ter as informações sobre os projetos pra poder entrar em editais e outros aspectos assim, e tinha também informações [para] questões jurídicas e contábeis. Que eu me lembre, são as três principais necessidades (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.235).

A referência do entrevistado 2 à necessidade da informação jurídica e contábil pode ser compreendida à luz do perfil apresentado neste estudo sobre as organizações não governamentais, que por sua vez se caracterizam por possuírem cargos dinâmicos e múltiplos, com o profissional desenvolvendo, muitas vezes, várias tarefas. Dentro do contexto desta pesquisa, essa ampliação na atuação profissional dentro da organização refletiu na descentralização do fluxo da informação dentro da AERPA, ou seja, os aspectos da gestão da informação (conforme o modelo proposto por Beal (2011), o qual integra obtenção, tratamento, distribuição, utilização, armazenamento e descarte da informação) eram trabalhados por todos os membros da equipe âncora. Constatou-se que não há função específica ou profissional específico para as funções informacionais na AERPA; há, sim, o direcionamento indicado pela direção-executiva, o que pode ser constatado nos discursos dos entrevistados 1 e 2.

Os gerentes cuidavam das informações relacionadas aos seus projetos (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.211).

No caso eu visualizo, por exemplo, Plínio, que era [...] como o cara que direcionava as necessidades. Então tinha esse fluxo de direcionamento, e ele orientava. E a partir daí as pessoas pesquisavam individualmente. Na maioria das vezes.

(ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.236).

Com relação à estrutura de máquinas, é o entrevistado 1 quem mais se aprofunda no assunto.

As estruturas de máquinas eram divididas num servidor; esse servidor tinha um armazenamento interno dele e três backups externos, onde dois eram pra replicar e garantir a segurança das informações dos funcionários e um pra garantir o backup dos alunos, das informações dos alunos. E o que é que acontecia: cada funcionário tinha sua máquina, e ela tinha acesso às pastas dos projetos dos quais eles estavam participando. Nesses projetos, essas pastas eram divididas em ambiente chamado, ou subpastas, que eram chamadas, uma de produção, outro arquivo, e outra produto final. O ambiente de produção era tudo que estava sendo coletado de informações, arquivos, referências que estavam sendo utilizados pra elaboração do produto final. A pasta arquivo era uma pasta onde o que sobrava do ambiente de produção que não era utilizada para o produto final era arquivado. Como quase que um backup do que foi utilizado dentro do projeto. E o produto final era o produto pronto... é... das informações, o que se extraiu, o que se produzia, e as referências também. Essa pasta de produto final, ela tinha subpastas, ou seja, era versões... tinham versão 1, 2, 3, 4, 5, 6, e essas pastas de projetos toda noite elas eram copiadas pro

servidor e pra os HDs externos. Estou falando aqui de... é... dos funcionários. O servidor detectava quais eram as alterações dessas pastas e copiava apenas o que tinha sido alterado, pra não ter que copiar tudo de novo. Essa cópia era jogada nos 2 HDs externos, que eram basicamente iguais, apenas para ter a duplicidade e uma maior garantia dos arquivos (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.203).

A estrutura das máquinas, abordada pelo entrevistado 1, constituía-se em uma estação de trabalho individual para cada membro da equipe âncora (gerentes) com computador interligado a um *hard disk* (HD) externo, identificado pelo entrevistado 1 como pasta arquivo. A transferência dos dados da estação de trabalho para esse HD (*backup*) podia ser feita de forma automatizada ou manual. Um segundo HD replicava os dados desse primeiro *backup*, criando um segundo *backup*.

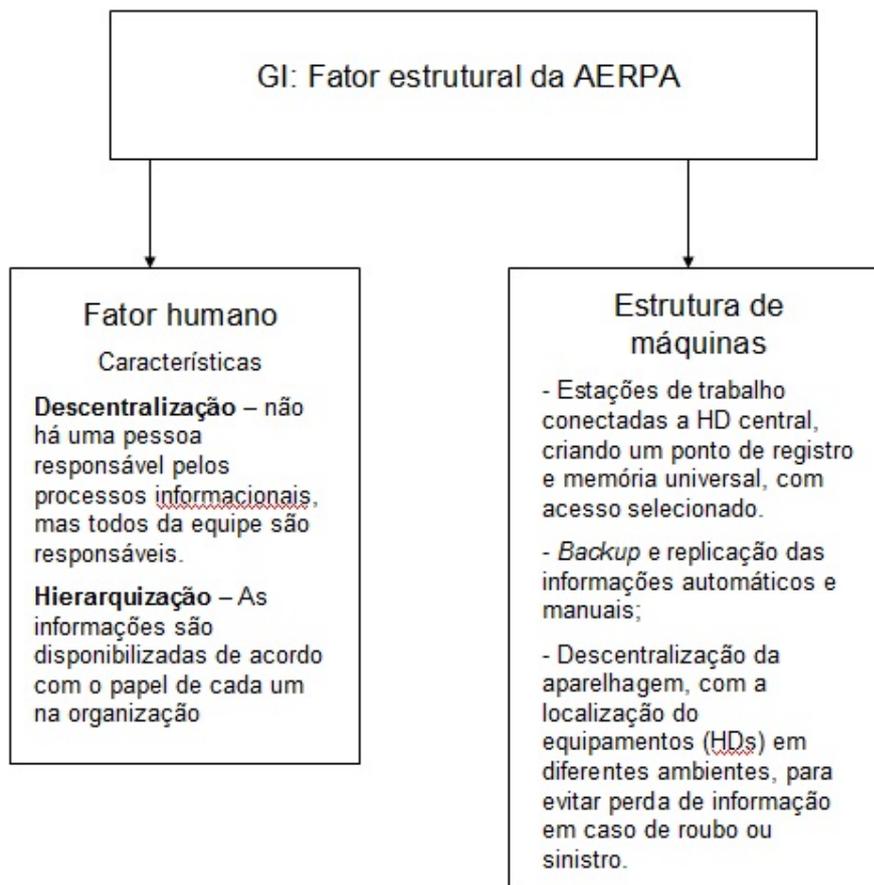
A cópia de informações podia ser realizada também do HD para a estação de trabalho. Os HDs com os *backups* reuniam toda a produção da equipa âncora, contendo todo o trabalho intelectual da organização. Esse trabalho ficava à disposição de todos os membros da equipe âncora, que podiam acessá-los conforme necessidade. A estrutura de pastas criada pelo usuário na estação de trabalho era copiada para o *backup*.

É importante notar que os HDs contendo os *backups* não ficavam no mesmo ambiente, por precaução e segurança. Assim, em caso de furto ou sinistro na sede, podia-se

recuperar a informação de um HD externo guardado em outro ambiente.

A figura a seguir apresenta os fatores da estrutura de GI na AERPA:

Figura 4: Fator estrutural de GI na AERPA



Fonte: Elaboração própria.

6.2 Aspectos da identificação da informação

Com os fatores da estrutura de gerenciamento informacional definidos, optou-se por investigar os aspectos da identificação da informação.

O entrevistado 2 assim compreende o processo de identificação da informação na AERPA:

Bem, a AERPA tratava... tinha informação vindo de vários ambientes e para várias funções. Porque você tinha o ambiente educacional, tinha a parte de gerenciamento mesmo de... dos projetos, né. Assim, você tinha que ter as informações sobre os projetos pra poder entrar em editais e outros aspectos assim, e tinha também informações [para] questões jurídicas e contábeis. Que eu me lembro, são as três principais necessidades (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.235).

[...]

No caso eu visualizo, por exemplo, Plínio, que era [...] como o cara que direcionava as necessidades. Então tinha esse fluxo de direcionamento, e ele orientava. E a partir daí as pessoas pesquisavam individualmente. Na maioria das vezes (APÊNDICE B – APÊNDICE B, p.236).

[...] existia o foco. Assim, existia uma... um direcionamento, mas dentro desse direcionamento, obviamente, você poderia achar outras informações que iam contribuir. Isso, existia essa permissão.

Óbvio que depois disso era filtrado, essa informação era filtrada, pra saber se aquilo realmente era útil ou não. Mas existia uma certa maleabilidade (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.237).

[...]

O entrevistado 1 sugere aspectos da seguinte forma:

Existiam as duas coisas. Uma e... era a busca pela informação direta, pra resolução de um determinado problema. E a outra é que se acreditava, dentro da instituição, que um conjunto, é... Um conjunto de informações e dados afins poderiam dar suporte a pessoa a... a buscar novas soluções pros problemas ou até a... o desenvolvimento... P., o desenvolvimento de soluções? Mas, assim, por exemplo, existia algo muito específico, como: aprender o restauro do papel ácido, vou voltar pra isso. E isso... é uma pergunta direta. Onde você tinha um conjunto de elementos químicos e manuseio pra se fazer esse restauro. Só que dentro do nosso sistema existia um conjunto de informações que nós acreditávamos ser importante pra agregar valor não só ao profissional como até o surgimento de novas soluções, como... O estudo da história da evolução do papel. Isso daí era uma informação indireta e que não necessariamente atingia diretamente a solução do problema imposto, mas que acreditava-se complementar ali... agregar certo valor. Então dentro do sistema você tinha um conjunto de informações não

específicas, mas que giravam em torno de um contexto, e tinha um conjunto de informações específicas pra resolução do problema desse contexto. (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.210).

[...]

Os gerentes cuidavam das informações relacionadas aos seus projetos. Agora, voltando um pouquinho a quem decidia o que era informação relevante, é que periodicamente era rodado dentro de um sistema programas que identificavam a duplicidade de temas, de informações, pra tentar fazer um mapa mais detalhado do que se comunicava com o quê. Então você tinha... Porque muitas vezes um gerente não necessariamente sabia das informações geradas pelo outro sistema, por outro projeto. E o sistema vinha aí pra dar pro gerente de informação, que no caso era eu, um suporte pra saber que: “Não, tem projetos que tão em determinados pontos talvez aí estudando a mesma coisa e seria interessante conectar esses pontos” (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.211).

[...]

De acordo com o exposto, observou-se que a identificação da informação na AERPA era feita de forma descentralizada e a partir de necessidades específicas de acordo com cada área. Porém, havia uma orientação centralizada na pessoa do sr. Plínio Santos, diretor-executivo, que orientava quais informações deveriam ser obtidas.

Essa prática facilitava, segundo o entrevistado 2, o processo de identificação de informações relacionadas com a necessidade principal, o que contribuía para a construção de uma informação abrangente.

Em complementação a isso, o entrevistado 1 explica haver duas características: o foco principal e informações que dariam suporte a soluções. Exemplificando com uma situação real de atuação da AERPA, o restauro de papel, o entrevistado 1 diz que há a busca por informações para resolver soluções diretas, como procedimentos de intervenção para restauro do papel com alto índice de acidez, e as informações indiretas que poderão agregar valor a essa solução. Assim, ele cita como informações complementares aspectos históricos da fabricação do papel.

Ainda com relação aos aspectos de identificação da informação, o entrevistado 1, quando se refere a um programa específico de ordenamento de informação dentro do *backup*, sugere haver dois ambientes nessa etapa: o ambiente externo e o ambiente interno, que seriam, respectivamente, informações identificadas em outros ambientes que não a AERPA e informações orgânicas, identificadas com a experiência de atuação da AERPA.

O entrevistado 3 endossa esse pensamento ao relacionar os aspectos da identificação da informação com as fontes, ao ser perguntado como se dava a identificação da necessidade de informação no contexto do gerenciamento da AERPA:

Principalmente de duas formas: A) como a AERPA se propõe a fazer pesquisa, a informação científica e o acesso às fontes de informação nacionais e internacionais, como bibliotecas de universidades e centros de pesquisa, bem como o acesso a entidades e institutos nas nossas áreas de interesse; e B) a questão do guardar, o depósito das informações recolhidas e por nós geradas. Sem informação atual e precisa não teríamos desenvolvido o que desenvolvemos (ENTREVISTADO 3 – APÊNDICE C, p.271).

Com relação ao primeiro ambiente, é possível afirmar que as fontes externas de identificação de informação eram variadas, provenientes de instituições e fontes diversas, assunto que será abordado na próxima seção, que tratará da obtenção da informação.

Com relação ao ambiente interno de identificação da informação, o entrevistado 1 afirma haver um procedimento automático de agrupamento de informações produzidas e armazenadas pelos diversos profissionais, efetuado por programa específico. Esse programa supre uma necessidade gerencial identificada pelo entrevistado 1, que é o fato de os gerentes muitas vezes não terem acesso ao que é produzido pelos outros profissionais em termos de informação. Assim, em uma busca por determinado tema nos HDs centrais, as várias informações de diferentes atores eram conectadas.

Cabe ainda dizer que a gestão da informação, no que concerne aos aspectos de identificação da informação, concentrava-se na definição das necessidades informacionais,

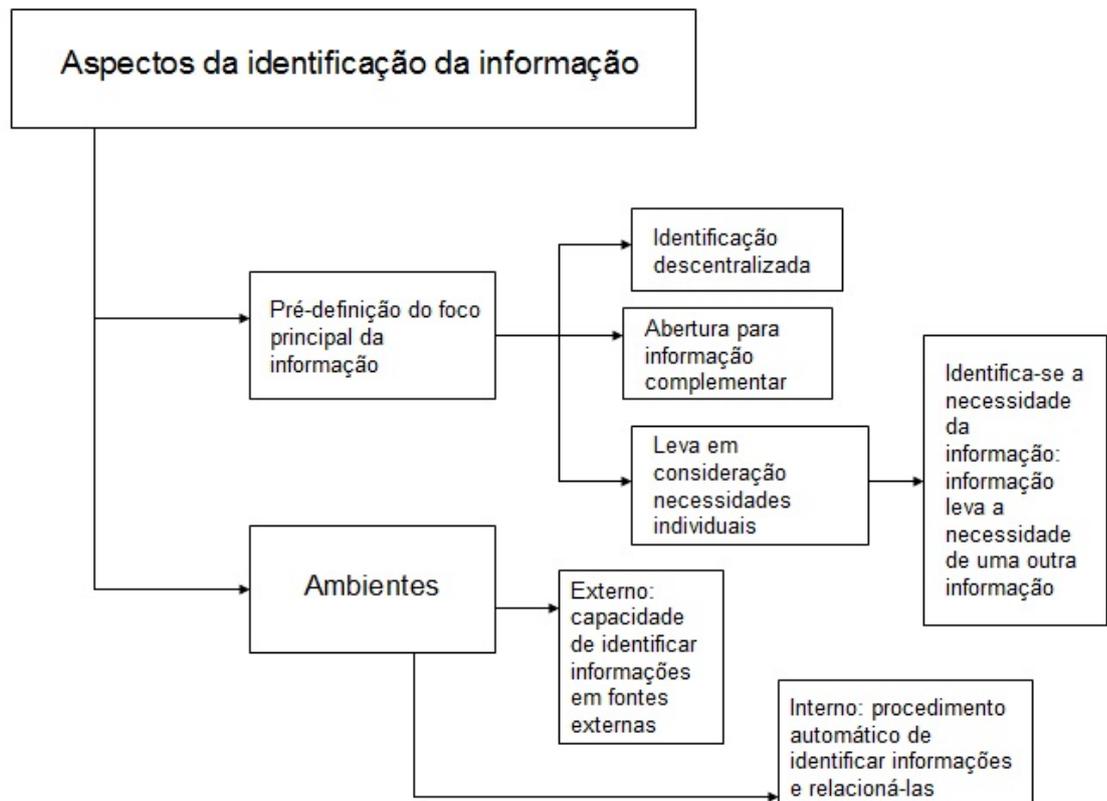
mas com uma orientação de aumentar a margem de contribuição individual de informação para a equipe e como forma de evitar o plágio e a perda de tempo com o que já havia sido trabalhado.

Das duas formas, mas a partir de uma orientação inicial da linha de trabalho/pesquisa a ser seguida. A partir disso, os indivíduos contribuíam com os seus achados individuais ou coletivos.

A fonte era e é sempre relatada com rigor, para que não se incorra em plágio, ou perda de tempo no que já foi feito, descoberto. A definição do objeto de pesquisa ou produto-fim a ser alcançado sempre norteou o foco das ações (ENTREVISTADO 3 – APÊNDICE C, p.271).

A figura 5 a seguir sintetiza os aspectos da identificação da informação apresentados nessa seção:

Figura 5: Aspectos da identificação da informação na AERPA



Fonte: Elaboração própria.

6.3 Aspectos da obtenção da informação

Entendendo o fluxo da informação como processos complementares, após a identificação da necessidade da informação, vem a etapa de obtenção da informação, que se subdivide em criação e captura (ou recepção) da informação.

De acordo com o entrevistado 2, a necessidade da informação guiava a obtenção, mas a própria obtenção da informação criava uma nova necessidade de informação.

Eu acho tinha os dois caminhos. Os dois caminhos aconteciam. O mais comum era a gente ter a necessidade e ir atrás da informação. Mas o contrário também ocorria. Vou dar dois exemplos, talvez não tenha nada a ver, mas...: a gente dava aula. Apesar de Pedro já ter falado disso, mas a gente dava aula. Então a gente tinha uma necessidade que era criar conteúdo pra aquela aula. Então a gente ia atrás de informação. No outro, só pra dar o exemplo, saiu o edital de algum projeto do governo. O edital tava aberto. Aquilo era uma informação e a partir daquela informação a gente ia atrás da... de mais informações pra poder formar a proposta (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.239).

Eu acho que nada se cria do nada. Uma informação não se cria do nada. No processo da gente, por exemplo, existia muita pesquisa pra se definir qual o perfil, qual a necessidade daquela... que necessidade daquela informação gerava pra você poder fechar a criação da informação nova. Então, você sempre tem uma informação pré pra se criar essa informação nova. Nesse caso, eu acho que é sempre um processo (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.241)

O entrevistado 1 também se refere a essa característica afirmando que o processo de obtenção da

informação era contínuo. Ao ser questionado sobre isso, ele responde:

Contínuo. Contínuo. Você tá falando do conteúdo escrito, é... Conteúdo escrito, mensalmente eram comprados diversos livros, e era engraçado porque muitas vezes era comprado um livro apenas pra se usar um determinado... [...] ...capítulo ou parte, e é... o interessante é que, tendo isso salvo, a gente não tinha que ter no nosso arquivo digital a referência, apenas qual era o livro. E isso estaria disposto na nossa biblioteca. (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.216).

Desse modo, o processo de obtenção da informação está atrelado à definição de uma necessidade informacional (a que o entrevistado 3 se refere como produto-fim a ser alcançado), mas também se insere em um processo ininterrupto de criação de informação. No que concerne à gestão da informação, é reforçada a ideia de uma orientação principal, definida formalmente por orientação da diretoria-executiva, além de uma busca/pesquisa coletiva em uma determinada área de interesse. É o entrevistado 3 quem relata esse fato quando questionado sobre como isso acontecia:

A informação mais abrangente é sempre obtida em um processo de busca e estudo da área de interesse. Os aspectos que serão necessários não estão, a priori, definidos no início dos estudos de uma

nova ação. A necessidade de informação é sempre dirigida pelo foco que se dá ao problema, o que necessita de resposta ou suporte (ENTREVISTADO 3 – APÊNDICE C, p.272).

Assim, o processo de criação da informação é definido dentro da perspectiva da obtenção da informação, como um processo contínuo, ligado à identificação de necessidades e focados em uma área de interesse.

Com relação à captura da informação, o entrevistado 2 diz que a informação podia ser capturada de diversas formas, em quase todos os formatos de mídia, à exceção do áudio, conforme descrito a seguir.

Eu acho que a captura da informação [era feita] praticamente de todas as formas possíveis na época. Eu só não lembro de áudio.

Áudio eu não lembro. Talvez até tenha ocorrido com as marisqueiras, mas eu não tenho certeza. Mas existia informação de imagem, foram feitas muitas fotografias; se precisava registrar um documento que a gente não podia levar, se fotografava esse documento; existia muita captação da informação através de leitura, que eu acho que isso é uma captação. E retransformação disso em texto, você fez muito isso. Novos textos, né, novas informações. Vídeo, pesquisa em internet. Então houve muita captação de informação em todos os meios. Realmente, o único que eu não tenho

certeza é o áudio. Eu não sei se no projeto das marisqueiras ocorreu captação em áudio (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.242-243).

[...]

Trabalhava com diversos tipos de mídia, trabalhou com vídeo, com foto, com texto, com multimídia, com tudo (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.248).

O projeto marisqueiras, a que se refere o entrevistado 2, foi uma intervenção proposta na comunidade quilombola de São Lourenço, no município de Goiana. Para a formatação desse projeto, não usou-se o áudio propriamente, mas o audiovisual, como forma de coleta e captura de informações que revelassem o universo da comunidade e se identificasse necessidades de intervenção social com foco em ciência e tecnologia (ANEXO 1).

Seguindo a apresentação e análise dos dados referentes a esta seção, é necessário tecer comentários sobre as fontes de informação. Com relação a estas, as principais identificadas foram: internet; livros; outras pessoas.

Existiam... é... Uma grande biblioteca, relacionada ao nosso conteúdo de trabalho. Essa biblioteca sempre crescendo. A gente tinha uma verba reservada pra obtenção de conteúdo. Existia a internet, óbvio. E existia também o... a pesquisa através de especialistas das áreas, como por exemplo... e que

chegaram a ser alguns deles contratados por nós. Por exemplo, no desenvolvimento das aulas de restauro de papel, foi contratado um especialista em restauro de papel de Belo Horizonte, onde veio, ele deu as aulas, isso tudo foi gravado, anotado, arquivado, criado-se cartilhas sobre isso (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.214).

[...]

Biblioteca. Tinha uma boa biblioteca, e também porque não a vivência de cada um, que a gente trocava. Eu acho que são informações também que partilhava. O que cada um vivia, viveu e vivia ali, era partilhado também, porque era uma equipe. Também era uma informação (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.246).

Trabalhos científicos, livros, imagens, textos os mais diversos, principalmente acessados via Internet (ENTREVISTADO 3 – APÊNDICE C, p.273).

Sobre essas três fontes, é importante salientar que:

- O acesso à internet constitui uma das principais fontes de pesquisa da AERPA, principalmente pelo fato de que cada uma das estações de trabalho era provida com acesso à rede. O controle do uso da internet foi regulamentado segundo hierarquia na organização gerencial da empresa, conforme explicou o entrevistado 1, técnico de TI, que afirmou haver restrições de acessos a redes sociais e outros conteúdos impróprios.

- A implementação de uma biblioteca no ambiente de trabalho fornece acesso a livros especializados, que podem ser consultados por todos da equipe, em qualquer momento. A biblioteca é atualizada devido a uma política de projetos que prevê, em todos os projetos elaborados e apresentados, verba para compra de livros das áreas de interesse, assim como uma verba para a atualização dos computadores.

- As fontes de informação humanas são ou contratadas para prestação de serviços ou são entrevistadas ou gravadas, o que gera um material de referência para futuras consultas. Exemplos disso são as apostilas e os vídeos gerados pelo curso de capacitação em restauro de papel, que se constituem material de referência para uso nos trabalhos técnicos de restauro e na formatação de projetos educacionais.

Com relação à obtenção da informação interna, o entrevistado 1, abordando os aspectos de identificação da informação, destaca que os conteúdos informacionais produzidos pela equipe âncora ficavam disponibilizados e com acesso livre para a equipe âncora.

A figura 6 a seguir sintetiza os aspectos de obtenção da informação na AERPA:

Figura 6: Obtenção da informação na AERPA

Fonte: Elaboração própria.

6.4 Aspectos do tratamento da informação

O tratamento da informação (codificação e coordenação) é um aspecto que está ligado à obtenção da informação, pois dele faz parte o registro da informação para recuperação e uso.

Com relação a esse aspecto, o entrevistado 1 afirma haver tratamento de informação na AERPA.

Sobre o tratamento da informação, 100% da informação que o agente utilizava era tratada. Porque nós éramos, além de pesquisadores, os meios de vazão daquele conteúdo para o... o utilizador final, que seria o... o aluno, que não tinha... que não tinha o conhecimento. Então, apesar de a gente poder utilizar normalmente a informação, tudo era tratado. Seja para nós mesmos, mas no final das contas, tudo era tratado, porque o aluno precisava de informação decodificada (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.217).

Assim também se posiciona o entrevistado 2:

Muita parte da informação era retrabalhada, reescrita ou reproduzida para ser usada. Então, no caso bem específico das aulas, era feito tanto... a própria aula era criada como também apostilas e material de estudo. E outras informações que para ser usadas, assim... Eu acho que a maior parte do preparo era textual. Mas também se preparou apresentações de PowerPoint, vídeo, se usou fotos, enfim... Não sei mais o quê (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.248).

Perguntado sobre quais os principais processos no tratamento da informação, assim se posiciona o entrevistado 1:

Eu não me lembro de todos os processos de tratamento, mas eu me lembro de algumas coisas que foram interessantes, como, por exemplo, quando foi feito a car... uma cartilha de pedreiro, todas as informações eram facilmen... a gente conseguiria facilmente, com fotos, ou com coisas desse sentido, mas foi escolhido pra se chegar mais próximo a... aos estudantes, não que eles fossem muito jovens, pelo contrário, mas foi escolhido se desenhar todas as... que seriam as fotos ensinando as etapas de, por exemplo, subir uma parede, ou abrir uma janela, foi escolhido se desenhar para causar menos medo, pra ser mais limpo, pra se aproximar mais do leitor. Então, tudo era tratado, tudo era decodificado pelos funcionários para chegar numa linguagem sempre coloquial com as informações relevantes.

[pausa]

Todo tratamento da informação que a gente obtinha, era pra dar vazão a tornar o entendimento mais coloquial possível, respeitando as informações relevantes dentro daquele... daquela solução, porque no final das contas éramos uma empresa que elaborava conhecimento tratado, agregado e tratado, pra um nível de instrução mais baixo do que o dos funcionários (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.217-218).

Com base no que foi afirmado acima, infere-se que o tratamento da informação na AERPA é voltada ao uso, seja ele para fins gerenciais, seja para outros fins técnicos (educacional e área técnica de restauro de bens materiais e imateriais). De acordo com o entrevistado 1, o principal objetivo desse tratamento é tornar clara e objetiva a informação.

O exemplo retirado do depoimento do entrevistado 1 se refere à produção de cartilhas educacionais para o curso de pedreiro. Essas cartilhas são fruto de pesquisa e design da equipe âncora e são o produto final do tratamento das informações coletadas pela equipe destinadas a um público-cliente da AERPA: a sociedade geral.

Em consonância com essa opinião, o entrevistado 3 complementa:

A informação não é para a AERPA o objeto em si. Ela faz parte de algo que se pretende, se almeja. O que deve nortear o trabalho é a simplicidade e o entendimento do que se quer e o porque e como se deve fazer para se obter o que se pretende. Uma boa e simples planilha Excel na maioria das vezes é muito mais eficiente do que toda a sistematização gerencial-administrativa que pode surgir durante a execução de uma tarefa ou trabalho. Formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação são mais apropriados a relatórios do que ao trabalho direto em si (ENTREVISTADO 3 – APÊNDICE C, p.274).

Conforme é possível observar no discurso acima, a preparação da informação para o uso deve ser direta e simples, ficando os casos mais elaborados para relatórios. A informação imediata deve ser de rápida absorção, muitas vezes se reduzindo a uma simples planilha Excel.

Para o entrevistado 1, a questão pode ser abordada da seguinte forma:

A gente só fazia construir conhecimento. Então, pô, 99% do nosso conhecimento era conhecimento não empírico, mas conhecimento de pesquisa. Alguma coisa foi elaborada por a gente. Mas a grande maioria e a função da gente era coletar o material que depois de uma pesquisa feita por nós, nós pesquisávamos qual o problema, nós pesquisávamos qual era a melhor solução pra aquele problema, levando em consideração contextos como: baixo orçamento, facilidade na resolução por pessoas que tenham instrução ou dificuldades maiores, como eu vou dizer... financeiramente. Encontrada essa solução que se adéque ao nosso ambiente de produção, era adaptado esse conteúdo pra que essas pessoas tivessem acesso. Mas era sempre uma pesquisa pensando no contexto. O contexto era quem a gente ia... A gente pesquisava pensando no contexto, chegava a uma solução e adaptava a explanação dessa solução ao contexto que a gente queria transmitir (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.218).

De acordo com o entrevistado 2, o processo mais evidente de tratamento da informação era a transcrição em arquivos textuais (a própria cartilha pode ser encarada como exemplo desse processo). Porém, ao ser questionado sobre como esse processo se dava, o entrevistado 2 concorda que os principais processos de preparação da informação para o uso na AERPA eram a interpretação do responsável que obteve a informação ou alguém que compartilhou a informação e a avaliação de alguém (geralmente o sr. Plínio Santos Filho).

Muita parte da informação era retrabalhada, reescrita ou reproduzida pra ser usada (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.248).

[...] Eu acho que existia um filtro. O primeiro filtro era sempre a pessoa que estava captando a informação, que definia se a informação era importante ou não, se repassava. Depois existia um filtro maior, que era Plínio, no final das contas, que era quem dizia: “Não, isso aí se usa, isso aqui não se usa”. O filtro final era ele (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.250).

No processo de codificação e transformação da informação para uma estrutura textual, assim o entrevistado 2 aborda a questão:

Bem... De texto se criou muito texto.

[...]

Acho que o que mais aconteceu foi isso: texto virar texto. Mas também esse texto virou muito aula. O que eu chamo de aula é também muita apresentação em PowerPoint pra ser apresentado numa aula. Também se virou banner, outras viraram exposição. Mesmo que a gente não tenha chegado a expor, mas se planejou expor.

[...]

Vídeo virou texto... Acho que tudo virava texto, de certo modo. Porque eu acho que texto era o que a gente mais criava. Mas também aconteceu o contrário, de texto virar vídeo, mas menos, em menor quantidade, mas ocorreu (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.249-250).

Esses textos, citados na entrevista acima, são reiterados pelo entrevistado 3, quando analisa a codificação da informação e afirma que eles constituem informações gerais, listas rápidas e relatórios estruturados, que são impressos e disponibilizados no ambiente onde serão usados.

Ainda com relação à codificação da informação, pode-se recorrer ao depoimento do entrevistado 3 para entender como se estrutura parcialmente a informação dentro dos arquivos e pastas produzidos pela equipe âncora: “Textos e arquivos eletrônicos são colocados em pastas específicas na

intranet ou nas nuvens” (ENTREVISTADO 3 – APÊNDICE C, p.274).

Essas pastas e subpastas, conforme já mencionado, eram identificadas como produção, arquivo e produto final, que continham a versão 1, 2, 3... até a versão final.

O ambiente de produção era tudo que estava sendo coletado de informações, arquivos, referências que estavam sendo utilizados pra elaboração do produto final. A pasta arquivo era uma pasta onde o que sobrava do ambiente de produção que não era utilizada para o produto final era arquivado. Como quase que um backup do que foi utilizado dentro do projeto. E o produto final era o produto pronto (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.204).

Quanto ao processo de tratamento da informação, no entanto, o entrevistado 1 enxerga a ausência de um ponto crucial: uma política de registro de dados (APÊNDICE A). Ao ser perguntado sobre o assunto, ele é enfático ao responder que não havia nenhuma política de registro de dados. Para Beal (2011, p.40),

A classificação da informação por assunto permite estruturar os bancos de dados, os documentos e os diretórios especializados das organizações, otimizando o acesso e estimulando o uso da informação disponível. O esquema de classificação

deve basear-se em categorias de informação e de conhecimento que façam sentido para o negócio, e apresentar múltiplas dimensões, de modo a permitir diferentes “caminhos” de acesso à informação para o usuário.

Assim, pode-se afirmar que há uma estruturação da informação no *backup* geral, mas não há política de registro de dados (nome dos arquivos).

6.5 Aspectos da distribuição da informação

Com relação aos aspectos da distribuição da informação, pode-se dizer que eles começam a ser trabalhados ainda no tratamento, tendo em vista a necessidade de tratar a informação dentro de um contexto e de acordo com quem iria usá-la, levantada pelos entrevistados no tópico anterior.

Contam também para a construção de um panorama técnico de distribuição da informação a estrutura de máquinas, na qual cada estação de trabalho individual está conectada a um HD central, o que serve tanto para alimentá-lo com *backups* quanto como fonte de informação interna. Assim, determinada informação pode ser disponibilizada em tempo real para qualquer membro da equipe.

Sobre isso, assim se manifesta o entrevistado 2:

Existia um repositório, acho que uma palavra é repositório, dos arquivos digitais. Ficavam num backup da gente e era onde a gente guardava no final das contas todas as informações armazenadas. E ele tava praticante disponível pra todo pessoal gerencial, e isso é também uma forma de distribuição. Mesmo que você não [use], o fato de estar lá disponível... (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.253).

O entrevistado 3 aborda as questões da distribuição da informação da seguinte forma:

Na AERPA a informação é obtida com um fim específico e na maioria das vezes o achado é direcionado a quem tem necessidade de utilizá-lo de forma direta. Informações gerais são muito pouco produtivas em um ambiente de pesquisa e desenvolvimento e devem ser mantidas sob controle para não tirar o foco do que precisa ser feito (ENTREVISTADO 3 – APÊNDICE C, p.275).

O direcionamento, citado pelo entrevistado 3 acima, é assim abordado pelo entrevistado 1:

Todo tratamento da informação que a gente obtinha, era pra dar vazão a tornar o entendimento mais coloquial possível, respeitando as informações relevantes dentro daquele... daquela solução, porque

no final das contas éramos uma empresa que elaborava conhecimento tratado, agregado e tratado, pra um nível de instrução mais baixo do que o dos funcionários (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.218).

Um aspecto interessante a ser abordado dentro deste tópico é a referência ao não estabelecimento de critérios predefinidos para distribuição da informação entre os usuários da equipe âncora. Para o entrevistado 3: “O problema é que determina o fluxo a ser usado quanto ao uso da informação” (ENTREVISTADO 3 – APÊNDICE C, p.4).

Esse aspecto está presente na abordagem de Beal (2011, p.43-44), para quem

A etapa de distribuição da informação permite levar a informação necessária a quem precisa dela. Para distribuir a informação, a organização pode optar pelo método de divulgação ou de busca pelo usuário. Normalmente, o melhor sistema de distribuição é o que combina os dois métodos: fornecem-se determinados tipos de informação aos usuários e permite-se que outros dados sejam acessados na medida de sua necessidade ou interesse.

Ainda que não fique explícita a relação entre as duas formas citadas por Beal e a concepção de distribuição da informação relatada pelo entrevistado 3, percebe-se que a

busca pela informação, amparada por uma orientação concebida no âmbito da direção-geral, é o método principal, embora a própria interação da equipe na concepção e realização dos projetos seja um indício de divulgação e disseminação de informações.

Com relação aos canais de divulgação da informação, o entrevistado 2 cita a reunião como o canal mais utilizado para isso (APÊNDICE B). Além desse, pode-se incluir a estrutura de máquinas como um canal de divulgação e acesso da informação interna.

6.6 Aspectos do uso da informação

No que concerne ao uso da informação, é interessante observar o que Beal (2011) explica, visto que as entrevistas revelaram aspectos do comportamento informacional da AERPA condizentes com o que a autora traz em sua teoria.

Assim, Beal (2011) afirma que o uso da informação é algo bastante pessoal, embora possa ser otimizado dentro do contexto organizacional. A maneira como um integrante procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão depende de suas características psicológicas, mas alguns processos podem auxiliar no aperfeiçoamento do uso da informação, tais como valorização do intercâmbio de informações e incorporação desse elemento na avaliação dos resultados, evidenciando as formas de uso da informação que levaram aos resultados.

Além disso, a forma como os usuários lidam com a informação, na busca, no uso, como alteram, trocam, acumulam ou descartam informação, afetam o fluxo informacional das organizações. Para a autora mencionada, deve-se compartilhar informações úteis e usá-las durante o processo decisório, sem que isso represente um aumento desnecessário de ofícios e memorandos.

Com relação a isso, levou-se em conta os aspectos gerais do uso da informação na AERPA. Segundo o entrevistado 3, o uso da informação na AERPA se dá “De forma direta, para a solução de questões e problemas. Também para subsidiar e apoiar um trabalho como referência científica”. (ENTREVISTADO 3 – APÊNDICE C, p.4).

Já foi visto nas seções anteriores que os processos informacionais da AERPA podem ser classificados de orientação centralizada e operacionalidade descentralizada, assim como o entrevistado 3 já havia observado que “Na AERPA a informação é obtida com um fim específico e na maioria das vezes o achado é direcionado a quem tem necessidade de utilizá-lo de forma direta” (ENTREVISTADO 3 – APÊNDICE C, p.4). Essa questão também é observada pelo entrevistado 1, quando afirma que

[...] nós pesquisávamos qual era a melhor solução pra aquele problema, levando em consideração contextos como: baixo orçamento, facilidade na resolução por pessoas que tenham instrução ou dificuldades maiores, como eu vou dizer...

financeiramente (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.219).

Já na perspectiva do entrevistado 2, essa questão se apresenta da seguinte forma:

Sempre tinha uma informação anterior, nem que fosse a ciência de que aquele projeto existia. Você precisava saber que o projeto estava aberto e ir atrás de mais informação para formatar ele. Então sem... Informação tá sempre dentro do processo da AERPA. Não tinha como escapar dela (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.15-258).

Segundo a perspectiva dos entrevistados, infere-se que o primeiro aspecto do uso da informação na AERPA é o foco em uma necessidade informacional ocasionada por uma situação específica.

Nesse sentido, é interessante observar que a situação informacional é sempre um processo contínuo e ininterrupto: uma informação gera uma necessidade de informação, que requer mais informações, que, por sua vez, irão gerar necessidade de mais informação. O foco da informação, nesse caso, não pode ser preestabelecido, pois situações específicas de diferentes características podem ocorrer no dia a dia das organizações.

O foco, aqui, não pode ser confundido com “visão única” acerca do problema, visto que a pesquisa pela informação se direciona a uma situação, porém a abordagem é múltipla, tendo em vista a equipe âncora ser formada por profissionais e especialistas das várias áreas. E é justamente isso que constitui o outro aspecto relevante do uso da informação na AERPA.

A pluralidade na abordagem da informação é um fator que pode resultar em uma maior amplitude da informação, no sentido de torná-la mais abrangente e precisa ao mesmo tempo. Sobre esse aspecto, assim se refere o entrevistado 3, quando perguntado sobre como o uso da informação contribui para que as pessoas na AERPA tomem as decisões: “Mostrando a universalidade do pretendido”.

Ademais, o foco na solução de um problema, que, dentro do contexto organizacional da AERPA, representa um esforço múltiplo, de pontos de vista diversificados quanto à visão do problema, necessariamente representa uma diminuição no esforço de identificação de informações relevantes, tendo em vista a concentração desse esforço em uma necessidade informacional definida.

Com relação a isso, evidencia-se, na visão do entrevistado 2, a necessidade de incluir, quando possível, informação proveniente do beneficiário, ou seja, informação privilegiada obtida junto às fontes diretas.

É... Bem, acho que toda informação da AERPA levava a tomada de decisões.

Fossem decisões do âmbito educacional ou de projetos. Um que eu lembro foi o projeto das marisqueiras, que saiu um edital, o edital tinha suas exigências, mas aí fomos até elas pra saber se a necessidade do edital batia com a necessidade da população marisqueira, pra saber, por exemplo se... tomar decisões de como... é... de como trabalhar tanto a necessidade do que era exigido por um lado pelo edital oficial como trabalhar as necessidades da própria população marisqueira (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.258).

Chama-se a atenção nesse discurso do entrevistado 2 para a parte em que a informação obtida é confrontada com as exigências do edital, o que ajuda na formatação da área de atuação da AERPA. Verifica-se ainda que há uma grande necessidade, nas comunidades em que a AERPA intervêm, de um projeto que venha a incluir, além da qualificação técnica, a qualificação básica.

Esse fato também chama a atenção por suscitar uma necessidade de adequação, no que tange às necessidades reais e imediatas, de um projeto social. Um edital quase sempre se propõe a intervir em um determinado problema, porém, devido a sua natureza abrangente, é necessário enquadrá-lo o mais próximo possível da realidade na qual se pretende intervir.

Contracenando com esse foco interdisciplinar, o entrevistado 3 mostra outra faceta da pluralidade da informação: a busca por soluções de problemas específicos

em áreas correlatas, ou outros campos do saber. Como exemplo, ele cita a necessidade de produzir cartilhas para as oficinas de restauro, que deveriam contar com imagens explicativas dos processos construtivos em edificações antigas. Sendo impossível a ilustração por fotos, devido a fatores como limitações financeiras; falta de tempo hábil para criação e tratamento de imagens; impossibilidade de acessar determinados monumentos para obtenção de fotos; entre outros, a solução proposta e adotada acabou suprimindo as necessidades editoriais do material e resultou da capacidade da equipe de solucionar problemas com base na informação sobre o produto.

Uma informação pra ser transmitida, a gente tem... a gente trabalhava com obtenção da melhor solução. A melhor solução dentro do contexto, que ele já falou. Depois disso, a maior... o maior desafio era como transmitir os diversos blocos de informação daquela solução. Pra fazer isso, cada um propunha uma forma, por exemplo: quando a foto virou desenho, isso foi uma proposição dentro das nossas capacidades, dentro do que se acreditava e quem fez foi Paula todos os desenhos da cartilha de pedreiro. Então, ela propôs dentro da área de conhecimento dela, a ideal solução pra explanação do... melhor solução pra explicar a solução, no final das contas. (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.229).

Na visão do entrevistado 1, fica evidente que a participação coletiva no processo de construção e uso da informação, tendo em vista que cada um propõe um processo, um método, uma solução com base no que pode pensar/conceber sobre o produto, sendo decisivo para a resolução do problema acima mostrado.

A participação coletiva na construção-uso da informação é notada também em outro momento do discurso do entrevistado 1:

Toda vez que a gente ia elaborar um produto, a gente passava por uma série de reuniões de ideação sem ter nenhuma, é... nenhum compromisso com as especialidades que cada um tinha, que era uma sessão de ideação de qual seria o produto ideal nas nossas cabeças. Então passada essa fase todo mundo conversava e a gente chegava num entendimento do que seria melhor para ser produzido. A gente separava de acordo com a área de especialização de cada um, e isso com vários projetos rodando ao mesmo tempo, é... As pessoas saíam pulando de projeto em projeto, então havia de vez em quando uma preocupação de sincronizar quando alguém podia estar no outro, pra que as coisas pudessem rodar ao mesmo tempo (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.226).

Essa participação coletiva, segundo o depoimento do entrevistado 1, compunha-se de duas etapas: uma de

ideação, na qual a equipe elaborava um esboço coletivo mais completo, sem interferência da área de especialização de cada um; e outro de definição do produto, na qual as tarefas se desdobravam segundo o potencial de atuação de cada um.

O produto final, no entanto, após sua concepção, ficava a cargo da pessoa/setor especializado, conforme observa o entrevistado 1:

Não, se propunha... Fora o brainstorm, mas antes mesmo disso se propunha pro governo, como é que... A gente participava das licitações, a gente fazia o brainstorm, elaborava diversos projetos, se licitavam esses projetos. As licitações ganhas, a gente passava por um novo... A equipe que fazia, que era você e Plínio, a equipe que fazia o... a elaboração do projeto pra a licitação era reduzida. Ganha a licitação, se contratava nas áreas necessárias, se fazia um segundo brainstorm, discussão e elaboração do escopo do projeto, mais detalhada (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.228).

Assim, pode-se dizer que o uso informacional na solução de problemas e na tomada de decisões na AERPA se embasa na participação coletiva, focada no ponto específico a ser solucionado — ponto este definido pela direção executiva —, e se define basicamente em duas fases: uma de ideação e uma de definição/produção, que fica a cargo de profissional/setor especializado. A informação, nesse sentido,

embasa a concepção do produto, e o produto pode embasar a informação.

Investigando os pontos relativos ao uso da informação para compreensão do ambiente de atuação da AERPA, observa-se, no discurso dos três entrevistados, aspectos que norteiam a forma como a informação subsidia a atuação da AERPA.

Antes de desenvolver esse ponto da análise, buscou-se compreender em que se pautam esses aspectos, tendo em vista a abrangência da definição de “ambiente de atuação” de uma organização.

Matias-Pereira (2009) define ambiente organizacional como o conjunto de fatores internos e externos que podem influenciar ou influenciam na atuação de uma organização. Fazem parte do ambiente organizacional instituições parceiras, órgãos governamentais e mesmo o público-alvo, na medida em que se constituem peça-chave para a atuação de uma dada organização.

No caso da AERPA, pode-se considerar, com base nas perspectivas dos entrevistados, que esses aspectos podem ser sintetizados no quadro 7 e posteriormente detalhados.

Quadro 7: Condicionantes do ambiente de atuação da AERPA

Ambiente externo	Ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> - Entidades financiadoras - Grupos políticos - Público-alvo (comunidades) - Profissionais da área e de áreas afins - Fontes de informação - Outras instituições parceiras - Tecnologia disponível - Nichos de mercado - Concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoal - Estrutura (física e operacional) - Recursos financeiros - Fontes de informação - Produção (editais e produtos)

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados

Entidades financiadoras. O primeiro aspecto do ambiente externo se refere às entidades financiadoras. No caso da AERPA, pode-se constatar que em sua maioria essas entidades se concentram em nível federal, sendo constituídas de ministérios e agências de apoio a pesquisa (APÊNDICE D; 5). A compreensão do ambiente com relação às entidades financiadoras se passa fundamentalmente para elaboração dos projetos, segundo o discurso do entrevistado 1 e 2 (APÊNDICE A; APÊNDICE B). As principais informações

nesse sentido são a existência de editais (editais disponíveis; *deadline* para inscrição dos projetos; viabilidade; qual perfil de projeto obtinha mais chance de ser classificado para aquele edital específico, segundo uma análise dos projetos aprovados anteriormente por aquela entidade financiadora). Essas informações são fixadas em listas rápidas para acompanhamento da equipe.

A análise desse aspecto do ambiente contribui para que se pense no produto (projeto) de acordo com as diretrizes oferecidas, sem fugir às características da organização.

Grupos políticos. De acordo com o entrevistado 1, o interesse político muitas vezes pode interferir na atuação da organização não governamental, com relação a valores e andamento do projeto (APÊNDICE A). O exemplo citado pelo entrevistado relata o seguinte:

Interferia completamente na atuação. Por exemplo: quando eu fui pra Penedo, pra abirmos primeira escola profissionalizante de restauradores do patrimônio, no interior do Nordeste, e... Foi-se marcado uma... Vê até como é a dificuldade de transmissão da informação. Foi-se marcado uma prova pros interessados pra se ter um nível mínimo, o que é injusto, mas entendível ao mesmo tempo, como é que você chega numa cidade onde as crianças são cortadoras de cana e você faz uma prova pra um entendimento mínimo... É... o material que a gente vai dar as aulas...

Mas ao mesmo tempo que você pensa “Se a gente for atender todo mundo a gente não vai conseguir”. Então vamos pelo menos separar os que têm mais chance de ter sucesso no final da escola. Chegamos lá não tinha ninguém pra fazer a prova. E aí eu prontamente fui pras emissoras de rádio e disse que estávamos com um projeto, que éramos uma ONG e tínhamos um projeto pra profissionalização, a capacitação técnica daquelas crianças. A gente falou, citou inclusive a verba que a gente... de onde era, tipo: somos um projeto, tem Unesco e tal, e ao fim da entrevista já tinha o assessor do prefeito dentro da rádio pra dizer que era coisa do prefeito. A gente tinha que dizer que era do prefeito, porque se não, ele ia mandar fechar tudo (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.222).

Note-se que o depoimento do entrevistado 1 sugere que o interesse do prefeito surgiu apenas quando da citação do nome da Unesco, entidade de grande representatividade no contexto das ações sociais.

A análise desse aspecto do ambiente demonstra uma fragilidade na formatação de ações sociais por parte de ONGs, balizada na dependência dessas instituições com relação ao poder público nacional/estadual/local. Por outro lado, pode revelar um aspecto relevante no fechamento de parcerias para execução dessas ações, na medida em que permite agregar parceiros com representatividade e respeito no campo das ações sociais, centralizando interesses das instituições em benefício da comunidade.

Público-alvo. Talvez o aspecto mais relevante deste tópico, o público-alvo representa um importante elemento na atuação da organização. No caso da AERPA, pode-se identificar, com base no discurso dos três entrevistados, os seguintes públicos:

a) Comunidades específicas. Comunidade quilombola das Marisqueiras de São Lourenço; comunidades de artesãos do Cabo de Santo Agostinho e Goiana, em parceria com o Imaginário Pernambucano (APÊNDICE F); alunos da rede pública de ensino (projeto CVT Patrimônio de Pernambuco) (APÊNDICE G).

b) Público geral. Comunidade científica geral; estudantes; demais interessados na área do patrimônio.

A atuação junto a essas comunidades específicas exige o efetivo conhecimento dos seus problemas, de suas potencialidades, de seus arranjos produtivos e de sua forma de enxergar essas situações, na tentativa de não criar situações conflituosas com a cultura local. A apropriação de informações com relação a essas comunidades específicas se dá principalmente em observação (*visitas in loco*) e entrevistas.

Um que eu lembro foi o projeto das marisqueiras, que saiu um edital, o edital tinha suas exigências, mas aí fomos até elas pra saber se a necessidade do edital batia com a necessidade da população marisqueira, pra saber, por exemplo se...

tomar decisões de como... é... de como trabalhar tanto a necessidade do que era exigido por um lado pelo edital oficial como trabalhar as necessidades da própria população marisqueira.

[...]

Lembro que fora feitas entrevistas, visitas in loco foram feitas várias visitas, várias entrevistas, com a população... Teve mais alguma coisa? (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.259).

É interessante observar que o público de comunidades específicas é muitas vezes identificado como aluno no discurso dos entrevistados, na medida em que a AERPA promove atividades de ensino e pesquisa junto a essas comunidades.

Com relação ao público geral, a apropriação das informações acontece em pesquisas pela internet e impressos, conforme se pode perceber no discurso dos entrevistados 1 e 2 (APÊNDICE A; APÊNDICE B). Essa pesquisa embasa a identificação de possíveis nichos de atuação para a AERPA.

Outra forma de colher informações é o *feedback* do público geral em relação às ações da AERPA, como, por exemplo, o Curso de Introdução a Conservação e Restauro de Acervos Documentais (Cicrad).

Após a realização da primeira versão do curso, que teve 80 alunos e foi operado totalmente *online* e a distância, tendo como principal novidade a utilização da rede social

Facebook como um instrumento didático de interação entre a equipe docente e os alunos, percebeu-se uma ampliação do interesse da comunidade acadêmica pelo curso, o que motivou planejamento para uma nova edição, ainda não realizada.

Os trabalhos de conclusão do curso foram concretizados em forma de artigos científicos e publicados na Revista ARC²⁵, também idealizada pela AERPA como ferramenta de disseminação de informações nas comunidades acadêmicas que trabalham o patrimônio cultural (APÊNDICE H) e público geral interessado no assunto. Com acesso livre pelo público geral, a revista contribui para o fomento à área de pesquisa do patrimônio cultural, ainda incipiente no País, o que dá suporte à declaração do entrevistado 3, quando questionado sobre o uso da informação como instrumento de significação do ambiente de atuação da organização: “Chego a afirmar que a informação obtida e gerada pela AERPA ajudou a ‘criar’ um novo ambiente institucional para a atuação efetiva da AERPA” (ENTREVISTADO 3 – APÊNDICE C, p.276).

Assim, definem-se os canais de informação com o público-alvo como sendo internet e impressos gerais, na busca de um perfil abrangente; a observação *in loco*, com

²⁵ A Revista ARC teve seu primeiro número publicado em março de 2006, apresentado trabalhos do *III Simpósio de Técnicas Avançadas em Conservação de Bens Culturais*. Ao todo, foram publicados três números, com o primeiro sendo dividido em seis volumes. A revista não apresenta periodicidade definida, havendo espaços de tempo indefinidos entre um número e outro. Para melhor informação, pode-se consultá-la no link <http://www.restaurabr.org/siterestaurabr/home.html>.

observação direta através de entrevistas e questionários; e o *feedback* desse público-alvo. As informações levantadas por esses canais ajudaram a AERPA a entender melhor seu ambiente de atuação com relação ao aspecto do público-alvo.

Profissionais da área e de áreas afins – Um dos aspectos que interferem na atuação da AERPA é a relação com profissionais da área e de áreas afins, tendo em vista o caráter interdisciplinar de atuação da AERPA. As formas de contato com esses profissionais praticadas na AERPA foram: contratação, o que leva a apropriação de certos aspectos do conhecimento desses profissionais (APÊNDICE A; APÊNDICE B); parcerias na institucionalização de projetos, o que leva a uma troca de informações no âmbito do interesse desses projetos (APÊNDICE A; APÊNDICE B); e abertura para disseminação de informação de profissionais e instituições parceiras, através da revista ARC.

Essa relação forneceu à AERPA uma visão, ainda que incompleta, do universo de pesquisas desenvolvidas por profissionais da área, ajudando a compreender expectativas de mercado para formatação dos seus cursos, pesquisas e projetos sociais.

Fontes de informação – As fontes de informação são aspectos importantes para compreensão do ambiente de atuação de uma organização. De acordo com os entrevistados, as fontes de informação, no contexto do uso da informação, embasaram a atuação da AERPA em dois

sentidos: acesso a fontes de informação de bancos de dados de instituições de pesquisa; formação de um banco de dados interno, como resultado das informações colhidas no ambiente externo (instituições de pesquisa) (APÊNDICE C). Para o entrevistado 2, as fontes de informação eram variadas e objetivavam várias funções.

Outras fontes identificadas pelo entrevistado 2 são a biblioteca interna e a internet, dependendo do caráter da informação (APÊNDICE B). Para o entrevistado 3, as principais fontes eram trabalhos científicos, livros, imagens e textos diversos. O profissional de áreas específicas, seja ele externo ou interno a AERPA, também foi citado pelos entrevistados como importante fonte de informação, embora de maneira indireta. A principal forma de acesso às fontes é a pesquisa, citada nas entrevistas 2 e 3, principalmente via internet (APÊNDICE C). Para o entrevistado 3, o principal papel da pesquisa em fontes de informação é a manutenção da atualidade e precisão da informação (APÊNDICE C), ao passo que o entrevistado 2 cita a pesquisa informacional como a base para a atuação da AERPA.

Outro aspecto interessante levantado pelo entrevistado 2 é a capacidade de se acessar e criar diferentes fontes de informação, em diferentes mídias. Sobre isso, o entrevistado 3 afirma que a AERPA é autossuficiente em todos os formatos de mídia atuais (APÊNDICE C), o que facilita o acesso às fontes.

Outras instituições parceiras. A formação de parcerias com outras instituições do terceiro setor e do poder público também auxilia a compreensão do ambiente de atuação na AERPA, principalmente na inserção em redes interinstitucionais, conforme se pode observar nos apêndices 6 e 7, e no estudo e observação dos editais abertos, citados nesta seção, no tópico *entidades financiadoras*.

A observação do comportamento dos editais pode ajudar a identificar os tipos de entidades financiadoras, classificando-as de acordo com o interesse da organização. Exemplos dessa classificação podem ser: perfil de editais (qual área de projetos apoiam: projetos científicos; sociais; científico-sociais; popularização da ciência; etc.) e, dentro desses perfis, qual o foco principal (se apoiam projetos científicos, em que área, com qual aporte de recursos, etc.); aporte financeiro (se determinada instituição oferece aporte financeiro condizente com os objetivos e metas da organização); entre outros.

Tecnologia disponível. Uma das condições para o bom trabalho informacional na AERPA é a capacitação tecnológica da equipe para lidar com as novas tecnologias da informação.

Sobre esse aspecto, o entrevistado 1 dá uma pista de como a AERPA realizou sua política informacional com relação às tecnologias:

Lembrando que isso era feito numa época onde ainda não se tinha disponível *cloud*

computing, é... num preço acessível, com as ferramentas bem desenvolvidas e simples para um usuário final, que no caso eram os funcionários (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.204).

A compreensão do aparato tecnológico de que a AERPA pode se apropriar para otimizar sua atuação não significa uma busca por tecnologia, mas busca por tecnologia útil aos objetivos da organização, conforme se pode notar na citação acima. Assim, de acordo com a política informacional da AERPA, latente nos discursos dos entrevistados, pode-se inferir que a compreensão do ambiente tecnológico propiciou à AERPA:

- Estrutura de guarda e salvaguarda de informação (sistema central de *backup* e *software* de *backup* automático para outros HDs, situados em outros locais);

- Política de comunicação mais ágil e direta (tanto na comunicação síncrona — com *chats*, reuniões virtuais — como na comunicação assíncrona, ou seja, que ocorre em tempos diferentes, na forma de *e-mails* e arquivos salvos nos HDs para futura consulta).

- Estruturação da informação interna e da equipe responsável pelo seu fluxo (criação, descarte, uso, armazenamento);

O foco da apropriação da tecnologia por parte da AERPA se baseia no uso do colaborador e nas necessidades do público-alvo, que o entrevistado 1 (APÊNDICE A) identifica

como aluno. A tecnologia na AERPA, conforme se pode inferir das entrevistas, baseava a política de armazenamento (HDs de *backup*; *softwares* de *backup* automático; ligação direta das posições de trabalho da equipe âncora com esses HDs, permitindo maior fluxo de informação); descarte (software específico para identificar arquivos sem uso); interação da equipe, criando uma sinergia de trabalho na qual todos podiam se comunicar *just in time* ou de maneira acrônica; pesquisa e construção da informação; disseminação e uso. (APÊNDICE A; APÊNDICE B; APÊNDICE C).

Nichos de mercado. O uso da informação ajudou na compreensão do nicho no qual a AERPA atua, ou seja, do patrimônio cultural. Suas principais ações nesse nicho se concentram nas áreas de educação; pesquisa científica; prestação de serviços (sociais e técnicos) (APÊNDICE A; APÊNDICE B).

Na área educacional, os principais fatores de construção de significado do ambiente foram:

- *feedback* dos alunos, através da própria interação ocorrida nos cursos;
- pesquisa do perfil das comunidades atendidas, para identificar potencialidades e arranjos produtivos locais que pudessem ser desenvolvidos (APÊNDICE B);
- pesquisa de mercado (APÊNDICE B);
- foco do edital (APÊNDICE B).

Na área da pesquisa científica, destaca-se que o foco era o desenvolvimento de produtos sociais, nas áreas de construção civil e restauro; artesanato; meio ambiente; e cultura (APÊNDICE I). Nessa área, os principais fatores de construção de significado do ambiente foram:

- pesquisa acadêmica (APÊNDICE I);
- pesquisa aplicada nas comunidades (desenvolvimento de produtos/serviços para atendimento das necessidades básicas de comunidades específicas) (APÊNDICE J);
- foco dos editais.

Na área de prestação de serviços, os principais fatores de construção de significado foram:

- demanda;
- especialistas da área (APÊNDICE A);
- pesquisa acadêmica (APÊNDICE I);
- pesquisa do perfil das comunidades atendidas, para identificar potencialidades e arranjos produtivos locais que pudessem ser desenvolvidos (APÊNDICE B);
- foco dos editais.

Concorrência. A concorrência como um aspecto do uso da informação para dar significado ao ambiente pode-se concentrar no trabalho descrito até com informação, na

medida em que um dos objetivos da AERPA é otimizar sua atuação na participação de editais de projetos, obtendo bom resultados no que concerne à captação de recursos.

Quanto aos aspectos internos de significação do ambiente, pode-se observar os seguintes fatores:

Pessoal. Peça-chave para a compreensão do *modus operandi* da AERPA, pode-se inferir das entrevistas 1 e 2 que a participação desse fator se dá principalmente como criador/disseminador de informação no ambiente organizacional (APÊNDICE A; APÊNDICE B).

Estrutura (física e operacional). A estrutura física e operacional, tendo em vista facilitar o maior fluxo de informações dentro do ambiente organizacional, propiciou um melhor entendimento da atuação da AERPA. Assim, a estrutura física de centralizar a produção de informação e abranger a disseminação a todos e a estrutura operacional de participação coletiva na construção da informação com foco pré-definido propiciou o entendimento das perspectivas da organização. Segundo o entrevistado 2, “a grande ferramenta que nós, que a AERPA utilizava era a informação, em todo sentido” (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.260).

O entrevistado 1, no entanto, destaca a participação do elemento humano nesse processo:

O elemento humano vai desde a estrutura do sistema da informação, que é...

Existem... Eu já falei do fluxo de informação, como era tratado lá, mas o fluxo de informação está sempre adaptado a quem... Ao que uma equipe vai seguir. Não adianta eu ter um fluxo de backup e informação, sistema de gerenciamento de pastas extremamente avançado e detalhista se a equipe não vai seguir. Como eu também não posso abrir mão de alguns fluxos de backup que a equipe não [...] nada. Então, só do fluxo de como a informação é armazenada, já passa pelo elemento humano. Existe adaptação de... do ponto ideal, do tratamento digital da informação, até o ponto que a equipe pode fazer (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.231).

Destaca-se, dessa forma, o tratamento da informação pelo elemento humano como um dos fatores de significação do ambiente organizacional da AERPA.

Recursos financeiros. A informação concernente aos recursos financeiros são de grande importância para a atuação da organização. Segundo o entrevistado 1, o conhecimento do horizonte financeiro teve influência na construção da política de informação da AERPA.

Alguma coisa foi elaborada por a gente. Mas a grande maioria e a função da gente era coletar o material que depois de uma pesquisa feita por nós, nós pesquisávamos qual o problema, nós pesquisávamos qual

era a melhor solução pra aquele problema, levando em consideração contextos como: baixo orçamento, facilidade na resolução por pessoas que tenham instrução ou dificuldades maiores, como eu vou dizer... financeiramente (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.218-219).

Fontes de informação. As principais fontes de informação como aspectos de compreensão do ambiente interno identificadas nos discursos dos entrevistados 1, 2 e 3 foram: a informação armazenada nos HDs; e pessoal técnico, tanto os que compunham a equipe âncora como colaboradores e profissionais de outras instituições.

Produção (editais e produtos). Acomodar os projetos às características dos editais ajudou a compreender e formatar um ambiente de atuação interna, visando melhor participação na captação dos recursos.

Sobre isso, o entrevistado 3 afirma que “[...] a informação obtida e gerada pela AERPA ajudou a ‘criar’ um novo ambiente institucional para a atuação efetiva da AERPA” (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.276).

Para o entrevistado 2, a compreensão da forma de atuação da AERPA com relação aos editais se embasava na informação. Para ele, “[...] toda informação da AERPA levava a tomada de decisões. Fossem decisões do âmbito educacional ou de projetos” (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.258).

Com relação aos produtos, nota-se uma grande ênfase nos produtos educacionais, bastante focados pelos entrevistados 1 e 2 (APÊNDICE A; APÊNDICE B). Para estes, a compreensão do público-alvo e sua relação com os editais levou a AERPA a definir sua estratégia de atuação com relação a estes. É o que afirma o entrevistado 1:

O pessoal de Penedo, os garotos de Penedo, eu me lembro muito bem da primeira aula que o... que eu tive em Penedo, que dentro das disciplinas de restauro uma delas era a inclusão digital. A primeira aula, o garoto, eu disse “Você tem que apertar o iniciar do Windows”.

[...]

E aí o menino tacou o dedo na tela. Entendeu? E outra hora, por exemplo, eles tinham medo do mouse, ficavam empurrando o mouse, e eu me lembro que meses depois estavam fazendo planta arquitetônica. Volta e meia recebo um e-mail ou qualquer coisa assim, então, a capacitação em si era multidisciplinar (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.224).

6.7 Aspectos do armazenamento da informação

O armazenamento da informação foi bastante referenciado pelo entrevistado 1 e complementado pelo entrevistado 2.

No discurso do entrevistado 1, podemos encontrar a referência à estrutura de armazenamento da informação, já descrita na seção 6.1, quando aborda a estrutura de máquinas.

As estruturas de máquinas eram divididas num servidor; esse servidor tinha um armazenamento interno dele e três backups externos, onde dois eram pra replicar e garantir a segurança das informações dos funcionários e um pra garantir o backup dos alunos, das informações dos alunos. E o que é que acontecia: cada funcionário tinha sua máquina, e ela tinha acesso às pastas dos projetos dos quais eles estavam participando. Nesses projetos, essas pastas eram divididas em ambiente chamado, ou subpastas, que eram chamadas, uma de produção, outro arquivo, e outra produto final. O ambiente de produção era tudo que estava sendo coletado de informações, arquivos, referências que estavam sendo utilizados pra elaboração do produto final. A pasta arquivo era uma pasta onde o que sobrava do ambiente de produção que não era utilizada para o produto final era arquivado. Como quase que um backup do que foi utilizado dentro do projeto. E o produto final era o produto pronto... é... das informações, o que se extraiu, o que se produzia, e as referências também. Essa pasta de produto final, ela tinha subpastas, ou seja, era versões... tinham versão 1, 2, 3, 4, 5, 6, e essas pastas de projetos toda noite elas eram copiadas pro servidor e pra os HDs externos. Estou

falando aqui de... é... dos funcionários. O servidor detectava quais eram as alterações dessas pastas e copiava apenas o que tinha sido alterado, pra não ter que copiar tudo de novo. Essa cópia era jogada nos 2 HDs externos, que eram basicamente iguais, apenas para ter a duplicidade e uma maior garantia dos arquivos (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.203).

Como já abordado na seção supracitada, pode-se perceber, com base no discurso do entrevistado 1, que a estrutura das máquinas com relação ao armazenamento da informação era constituída de uma estação de trabalho individual para cada membro da equipe âncora (atores gerentes) com computador interligado a um HD externo. Esse HD externo guardava o fluxo da informação criada nessa estação de trabalho, através de *backups* automáticos ou manuais. Toda a informação armazenada nesse HD, que, por sua vez, centralizava grande parte da produção informacional da AERPA, era replicada para um segundo HD, criando a duplicidade da informação. Esses HDs se localizavam em pontos distintos, para evitar a perda de informação em caso de quebra/sinistro.

De forma fragmentada, a informação é também armazenada nos computadores das estações de trabalho, criando um novo ponto de acesso às informações. No entanto, esses computadores armazenam apenas a informação produzida neles.

Conforme afirmado pelo entrevistado 2 (APÊNDICE B), o critério de armazenamento se concentrava na divisão de pastas e subpastas específicas, identificadas como produção e produto final. Essas pastas se localizavam dentro de uma pasta maior, contendo o nome do colaborador. Note-se que esse sistema de pastas e subpastas vinculava o processo de criação de um produto ao produto final, na medida em que reunia arquivos da fase de produção ao produto final.

Conforme se pode constatar no discurso dos entrevistados 1 e 2 (APÊNDICE A; APÊNDICE B), não há uma sistemática de criação de dados, ficando a critério do colaborador a forma de registrá-los.

O formato de armazenagem de arquivos era multimídia (APÊNDICE B), o que significava que a informação em vários formatos de mídia podia ser armazenada. Essa possibilidade de armazenamento conduziu a uma ampliação da capacidade de captar e trabalhar com informação, conforme citado pelo entrevistado 2:

[...] existia informação de imagem, foram feitas muitas fotografias; *se precisava registrar um documento que a gente não podia levar, se fotografava esse documento*; existia muita captação da informação através de leitura, que eu acho que isso é uma captação. [destaques nossos] (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.243)

6.8 Aspectos do descarte da informação

O aspecto do descarte da informação foi abordado pelo entrevistado 1.

Segundo este, o descarte da informação é feito principalmente pelo critério do uso. Uma informação não acessada significa uma informação não usada e elegível para descarte, conforme se pode verificar no seu discurso:

Essas pastas de arquivo, elas ficavam dentro do sistema durante algum tempo. Passado um período de tempo onde nenhuma consulta foi feita, isso podia durar até mais de um ano, ela se tornavam elegíveis para... é... serem apagadas. Mas elas só seriam apagadas depois de uma revisão humana, seja do encarregado do projeto, do gerente da equipe, coisas assim, porque não era mais uma... é... não era mais considerado um agrupamento de informações com utilidade (ENTREVISTADO 1 – APÊNDICE A, p.205).

Observe-se que o descarte da informação, segundo o entrevistado 1, é concretizado apenas depois da análise humana, o que confere uma margem de segurança maior para a informação.

O entrevistado 2, de maneira indireta, também se refere ao descarte da informação quando afirma que, no

processo de obtenção/criação da informação, cabe ao colaborador decidir se aquela informação é ou não importante, o que acarreta um descarte no momento da própria captação da informação. Também pode-se inferir que há uma forte presença da diretoria executiva na definição das informações que serão descartadas.

Eu acho que existia um filtro. O primeiro filtro era sempre a pessoa que estava captando a informação, que definia se a informação era importante ou não, se repassava. Depois existia um filtro maior, que era Plínio, no final das contas, que era quem dizia: “Não, isso aí se usa, isso aqui não se usa”. O filtro final era ele (ENTREVISTADO 2 – APÊNDICE B, p.250).

Assim, pode-se traçar o panorama de descarte da informação com base em três aspectos: seleção por tempo de uso; análise do colaborador; definição da diretoria. Em todos, há a presença do fator humano como elemento de decisão para descarte.

6.9 Síntese do estudo

A investigação demonstrou a importância de se ter uma estrutura física focada nos aspectos informacionais da organização, propiciando um fluxo de informação tanto com

relação ao ambiente interno quanto ao externo. Essa estrutura física não representa necessariamente um investimento em tecnologias de ponta, mas em tecnologias que se adéquem às necessidades informacionais da organização. No caso da AERPA, que comportava ações de pesquisa, educacionais e prestação de serviços sociais, através do acesso a editais de financiamento de projetos, configurou-se necessário uma estrutura que privilegiasse o fluxo informacional gerado pela equipe âncora, que afinal se convertia na força intelectual da organização. Essa estrutura, conforme visto, configurava-se basicamente em uma estação de trabalho conectada às outras estações de trabalho através de um HD central, o que propiciou registro e troca de informações constantes e em tempo real, com cada estação conectada também à internet, o que potencializou a pesquisa de informações atualizadas e em diversas fontes.

O fluxo informacional apresentou ações de identificação, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte. Esse fluxo, aqui apresentado como itens separados de um processo, na verdade se configuram em um sistema complexo e contínuo, não se podendo, muitas vezes separar, na atividade diária de uma organização, o que é identificação e uso, por exemplo, ou mesmo armazenamento e distribuição, conforme é possível confirmar com a leitura da análise.

Dessas ações que compõem o fluxo informacional, é interessante observar o papel da interdisciplinaridade, que representou, no âmbito desta pesquisa (APÊNDICE B), um papel de complementaridade da informação, visto que

propiciou uma abordagem múltipla da informação, aumentando sua abrangência. Nota-se também o papel de cada ator nessa cadeia de produção da informação, com relação à confiabilidade da informação, já que a validação da informação com os outros profissionais se dava na etapa projetiva, ou seja, antes da definição do produto final, em acordo coletivo. Em se tratando de projetos para ações em comunidades, destaca-se o papel da comunidade na definição desse produto.

O processo da informação colegiada também alimentou a sinergia do trabalho em equipe, no sentido de proporcionar um melhor conhecimento das capacidades técnicas dos membros da equipe (APÊNDICE B), o que facilitou na projeção de ações educacionais e de pesquisa. Essa participação coletiva, no entanto, necessitou de um elemento decisório, um ator que tivesse privilégios de, com base nas informações colhidas e trabalhadas, tomar a decisão mais favorável à organização. Assim, define-se como necessária à hierarquização do processo decisório com base na informação, no sentido de tomar decisões até mesmo com relação às necessidades de conhecimento a serem desenvolvidos.

Com relação à geração de significado do ambiente de atuação da AERPA, é interessante notar que o aspecto da integração dos interesses dos editais com os da comunidade a ser atendida se configura no ponto central de atuação de uma entidade social. Essa integração pode garantir melhores resultados na intervenção das questões sociais nessas comunidades e resgatar uma participação social maior, tendo

em vista colocar a própria comunidade como personagem de sua mudança.

A geração de significado também está atrelada ao fator humano, tendo em vista que a forma de inferir a informação é única e individual. No entanto, até mesmo interligado ao fator da sinergia, essa inferência na busca por contextualizar a informação pode resultar em um esforço multidisciplinar e unifocal, no sentido de concentrar esforços nos aspectos importantes para a organização. Até mesmo porque informações técnicas não dão tantas margens a interpretações diversas, na maioria das vezes.

A valorização do intercâmbio de informações também é um fator determinante para se configurar uma organização do conhecimento. O constante fluxo de troca de informações ajudou a se construir um panorama de interesse comum, estimulando a busca e a construção da informação.

A criação do conhecimento na AERPA se concentrou nas ações de obtenção, distribuição, armazenamento e uso da informação. Para tanto, é importante notar o papel do repositório informacional da AERPA, que se configurou em fonte contínua de informação. A ideia de armazenamento para uso se sobrepõe à ideia corrente de armazenamento como estoque, dando finalidade à salvaguarda da informação.

A incorporação do elemento informacional na avaliação dos resultados é também um fator contributivo da construção do conhecimento dentro do ambiente organizacional. Pensar com analogia às ações positivas, buscando identificar quais pontos contribuíram para o sucesso

de determinada ação, pode resultar na otimização dos resultados de intervenções sociais diversas, objeto das organizações não governamentais.

Note-se que alguns aspectos precisam ser melhor desenvolvidos na AERPA, como por exemplo o estabelecimento de uma política de registro de informações, o que facilitaria a busca/recuperação da informação.

No entanto, a observação dos aspectos informacionais tratados neste trabalho embasam a constituição de uma organização do conhecimento, tendo em vista o fluxo informacional, baseado na identificação, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte da informação, permitem que se concretizem a compreensão do ambiente de atuação organizacional da AERPA, a tomada de decisões e a criação de conhecimento no ambiente organizacional interno.

7. Conclusões

A descrição dos processos informacionais na AERPA focou aspectos que podem embasar a conceituação dessa organização como uma organização do conhecimento. Esses aspectos foram identificados como elementos da gestão da informação, sendo eles identificação, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte. Tais aspectos, identificados como um sistema de fluxo contínuo, possibilitam à organização gerar significado referente ao contexto de sua

atuação, criar conhecimento e sistematizar a tomada de decisões com base no conhecimento gerado. Essas três arenas são a base para a constituição de uma organização do conhecimento.

Conforme demonstrado nesta pesquisa, a informação é uma importante aliada na atuação organizacional. Porém, apesar de o número de publicações na CI sobre o assunto ter aumentado, indicando o crescente interesse pelo tema, pode-se dizer que a gestão da informação ainda é um assunto em segundo plano na maioria das organizações.

Esse quadro se acentua no tocante às organizações não governamentais, devido ao seu perfil e às suas características gerenciais: atuando no eixo de articulação entre o Estado, a comunidade e o setor produtivo, é natural que seu desempenho esteja atrelado a necessidades desses três setores, o que exige um maior cuidado na construção de suas práticas, no sentido de favorecer uma integração socialmente favorável a todos.

Esse papel de mediador social, no entanto, pode ser desvirtuado pelo contexto de sua atuação: a necessidade de uma busca constante por recursos públicos, por exemplo, muitas vezes leva a organização a investir na construção de competências para o destrave burocrático, desviando a atenção do mais importante, que é o reconhecimento das necessidades das comunidades e desenvolvimento de suas potencialidades produtivas coadunadas com as exigências de mercado.

Junte-se a isso a pouca cultura informacional presente nessas organizações, balizadas principalmente pela falta de investimento na área informacional, e a dependência do trabalho voluntário, que acaba por caracterizar uma mudança permanente no quadro de pessoal, o que complexifica ainda mais o desenvolvimento de uma ação focada na informação, dificultando o uso do conhecimento no ambiente interno da organização.

Apesar disso, é inevitável reconhecer que toda organização usa informação no seu dia a dia, mesmo que de forma assistemática. Assim, reconhecer o potencial da informação como elemento gerador de ativos é o primeiro passo para uma política informacional positiva nessas organizações.

7.1 Confronto com os objetivos específicos

Com relação aos objetivos geral e específicos propostos para este estudo, observa-se que:

- Para que haja uma cultura informacional no âmbito de uma organização do terceiro setor, é preciso que se invista em estrutura informacional — o que envolve investimento em tecnologia da informação mas não significa necessariamente uma elevação significativa de gastos. Conforme demonstrou este trabalho e tendo em vista as peculiaridades das organizações do Terceiro Setor (que na grande maioria das vezes não dispõe de recursos para investir nisso), o

investimento em estrutura informacional deve ser entendido como um sistema que se baseie nas necessidades da organização e que vise otimizar a interação da equipe, no sentido de facilitar e agilizar a troca de informações. Esse sistema deve ter por finalidade construir uma dinâmica que permita troca de informações em diversos tempos (assíncrona e sincronicamente); troca de informações em diversas mídias (áudio, vídeo, documento, imagem etc.); construção de política informacional com base na sinergia da equipe (esforços em uma direção comum ou complementar); desenvolvimento de uma memória organizacional, que será a base para o desenvolvimento do conhecimento orgânico (no sentido de evitar refazer tarefas e esforços, até mesmo quando da reposição de profissionais).

- Os aspectos informacionais do fluxo da informação estão intimamente ligados a atuação humana, o que exige que a cultura informacional de uma organização do Terceiro Setor permeie capacitação de pessoal. Este é um ponto nevrálgico da discussão, tendo em vista as características de empregabilidade do setor. Destaca-se, nesse ponto, que as ações e as formas de atuação desenvolvidas por profissionais, mesmo que pontuais e de curta duração, sejam partilhadas e registradas. Exemplo disso são o registro de todas as etapas da construção de um produto, citadas neste trabalho. Esse registro permite que se concedam métodos de atuação, o que constitui referência para ações futuras.

É também importante entender que a capacidade humana de trabalhar com informação deve ser ponto central para a cultura informacional de uma organização. Entende-se

como capacidade de trabalhar com a informação a competência para: discernir níveis de importância de informação, no sentido de otimizar esforços na identificação e obtenção da informação; ter clareza sobre processos de comunicação da informação, no sentido de otimizar o registro para o uso; desenvolver o “espírito” da coletividade, no sentido de entender os processos gerenciais da organização e contribuir da melhor forma com informações úteis; ter a ciência de que quantidade não é qualidade, para melhor descartar informações quando necessário; desenvolver competência de análise informacional, no sentido de melhor aplicar a informação.

7.2 Limitações

As principais limitações deste estudo foram:

- Pouco material teórico a respeito da gestão da informação em organizações do Terceiro Setor, o que levou o pesquisador a construir um panorama teórico com base em abordagens correlacionadas, principalmente no material teórico sobre gestão da informação em grandes empresas. Buscando entender os princípios norteadores destas abordagens e aplicá-las no contexto das OTS foi possível a realização deste estudo.

- Não familiarização dos entrevistados com o tema da pesquisa, o que não levou o pesquisador a buscar novos

esforços de abordagens para que pudesse compreender e ser compreendido em suas questões.

7.3 Sugestões para estudos futuros

Os estudos de gestão da informação se apresentam como uma área de conhecimento em expansão, o que pode levar ao desenvolvimento de temáticas correlacionadas. No caso específico deste estudo, pode-se conceber futuros estudos relacionados a gestão da informação para a formatação de uma memória organizacional; a memória social presente nas atividades informacionais das OTS; gestão da informação de OTS para construção de políticas públicas, tendo em vista as OTS atuarem próximas a comunidades e interagirem com estas; entre outros.

Referências

ALMEIDA, M. A. de. Informação, cultura e sociedade: reflexões sobre a ciência da informação a partir das Ciências Sociais. In: LARA, M. L. de; FUJINO, A.; NORONHA, D. P. (Org.). *Informação e contemporaneidade: perspectivas*, Recife: NÉCTAR, 2007. Disponível em: <http://www.pos.eca.usp.br/sites/default/files/file/ciencialnformacao/informacaoContemporaniedade.pdf>. Acesso em 15 abr. 2011.

ALTER, S. *Information Systems: foundation of e-business*. 4 ed. USA: Pearson Education, 2002.

ARENDT, H. *A condição humana*. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1989.

ASSMANN, H. *A metamorfose do aprender na sociedade da informação*. In: Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 2, p. 7-15, maio/ago. 2000.

BARBOSA, E. et al. Uma análise bibliométrica da Revista Brasileira de Contabilidade no período de 2003 a 2006. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 5., 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2008.

BARRETO, A. A condição da informação. In: *São Paulo em perspectiva* 16(3), 2002.

BARRETO, A. A informação, a nova economia e o desenvolvimento sustentado. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*. V.9, 6 de dezembro de 2008.

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

BATISTA, F. F. Governo que Aprende. Gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília, Ipea, TD no. 1022, 2004.

BEAL, A. *Gestão estratégica da informação*. São Paulo; Atlas, 2011.

BELLINGER, G. *Knowledge Management—Emerging Perspectives*. 2004. Disponível em <http://www.systems-thinking.org/kmgmt/kmgmt.htm/>, acesso em 13 jun. 2012.

BERTALANFFY, L. von. *Teoria geral dos sistemas*. 5.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

BLACK, A. (1998). Information and modernity: The history of information and the eclipse of library history. *Library History*, 14, 39-45.

BNDES. *Relatório Setorial Nº 3*. Julho/2001. Disponível em www.bndes.gov.br. Acesso em 13 de março de 2012.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.

BORDIEU, P. *O poder simbólico*. Tradução de Fernando Tomaz. Coleção Memória e Sociedade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BROOKES, B. C. The foundation of Information Science. *Journal of Information Science*, v. 2, Part I. 1980.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. *Journal of the American Society for Information Science (JASIS)*, v.45, n.5, p.351-360, 1991.

BURKE, C. History of Information Science. *Annual Review of Information Science and Technology*, University of Maryland, Baltimore County, Vol.41, p. 3-53, 2007.

CABRAL, E. H. de S. A Gestão Social do Terceiro Setor e suas Dualidades. *Revista Administração em Diálogo*. *Revista Administração em Diálogo*, n. 11, v.2, 2008, p. 21-34.

Caderno Exame Negócios, edição 15, ano 2, número 12, p.38-41. 2001, dezembro, 2001. Empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CALAZANS, A. T. S. Estudo de caso – uma estratégia de pesquisa. In: MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. In *Métodos para pesquisa em Ciência da Informação*. Brasília; Thesaurus, 2007.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. *O conceito de informação*. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 12, n. 1, p. 148-207, jan./abr. 2007.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; e LOPES, F. D. *Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações*. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – 2003*.

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.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 8 edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

CAVALCANTE, L. F. B.; VALENTIM, M. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In:

VALENTIM, M. (org.) *Gestão, mediação e uso da informação*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

CHIAVENATO, I. *Iniciação à Administração Geral*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHOO, C. W. *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Tradução: Eliana Rocha. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CRUZ, J. M. de O. *Processo de ensino–aprendizagem na sociedade da informação*. In: Educ. Soc., Campinas, vol. 29, n. 105, p. 1023-1042, set./dez. 2008.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da Informação*. Trad. Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo; Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

DENZIN, N. K. *The research act*. 3 ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

DIAS, C. de M. *Condições capacitadoras à criação do conhecimento organizacional. O caso do Movimento Pró-Criança*. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Abril, 2008.

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

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, n. 115, p. 139/154, março/2002.

EIRÃO, T. G. Disseminação Seletiva da Informação: Uma abordagem. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, v.7, n. 1, p. 20-29, jul./dez. 2009– ISSN: 1678-765X.

ESTADÃO, edição de 30 de outubro de 2011. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,dilma-suspende-por-30-dias-pagamentos-as-ongs,792589,0.htm>>. Acesso em 15 de maio de 2012.

FELL, A. F. de A. *Análise dos fatores organizacionais obstativos ao uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: uma realidade vivenciada em pequenas e médias empresas da Região Metropolitana do Recife*. Tese de doutoramento. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2009.

FISCHER, R. M. Organização de pessoas em organizações do Terceiro Setor. In: VOLTOLINI, R. (org.). *Terceiro Setor: Planejamento e Gestão*. São Paulo; Senac, 2004.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOUCAULT, M. *Arqueologia do Saber*. Trad. Luiz Felipe Baeta Neves, 7ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREEF, A. C.; FREITAS, M. do C. D. *Fluxo enxuto de informação: um novo conceito*. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, Mar. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413

-99362012000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 15 junho 2012.

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

HART-DAVIS, A. *160 Séculos de Ciência - volume 1: A aurora da ciência*. São Paulo; Duetto Editorial, 2010.

ISTOÉ, edição 2182, de 02 set 2011. Disponível em http://www.istoe.com.br/reportagens/paginar/156874_BOLA+DIVIDIDA/4. Acesso em 15 de junho de 2012.

JAMIL, G. L. *Repensando a TI na empresa moderna*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

KROGH, G. von; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Enabling Knowledge Creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford; University Press, 2000.

LAHARY, D. Bibliothéconomie. In: CACALY, S. (Coord.). *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*. Paris: Nathan, 1997.

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

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. de S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007.

LEONE, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 34, nº 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LEONTIEV, A. *O Desenvolvimento do Psiquismo*. São Paulo; Centauro, 2004.

LÉVY, P. *Cibercultura*. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo; Ed. 34, 1999.

_____. Os fundamentos da economia do conhecimento. *Exame*. São Paulo,

_____. Pour l'intelligence collective. In: *Le Monde Diplomatique*; Octobre, 1995. Disponível em: <http://www.mondediplomatique.fr/1995/10/LEVY/1857>. Acesso em 02 de julho de 2011.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTELETO, R. M.; RIBEIRO, L. B. Informação e Construção do Conhecimento para a Cidadania no Terceiro Setor. Disponível em: <http://dici.ibict.br/archive/00000805/01/T153.pdf>, acesso em 25 de fevereiro de 2012.

MATIAS PEREIRA, José. *Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais*. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2009.

MCGARRY, K. *O contexto dinâmico da informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

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

MINAYO, M.C.S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, 9 (3): 239 -262, jul./set, 1993.

MOODY, D.; WALSH, P. Measuring The Value Of Information: An Asset Valuation Approach. *European Conference on Information Systems (ECIS)*, 1999. Disponível em: <http://www.info.deis.unical.it/zumpano/2004-2005/PSI/lezione2/ValueOfInformation.pdf>, acesso em 20 jun. 2012.

MORIN, E. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Tradução de Eloá Jacobina. 8a edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais*. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, M. A. S. *Gestão do Conhecimento: Análise das Práticas Utilizadas pelos Médicos-Cirurgiões em Belo Horizonte*. Dissertação do Curso de Mestrado em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. 2010.

ORTEGA Y GASSET, J. *A Rebelião das Massas*. São Paulo; Martins Fontes, 1997.

PERRONE-MOISÉS, L. *Roland Barthes*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

PIMENTA, R. C. Q.; DOS SANTOS, G. S.; DANTAS DE OLIVEIRA, A. C.; QUEIROZ, G. A. F. Transformando conhecimento em conhecimento: utilizando redes de

relacionamento para captação e geração de conhecimento focado nas estratégias empresariais. In: *Workshop Internacional Sobre Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento na Empresa*. 5, 2004, Recife/PE. Anais. Recife/PE: IDICT. 1 de Dezembro de 2004

PINHEIRO, L. V. R.; LOUREIRO, J. M. M. Traçados e limites da ciência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 34, n. 1, p. 42-53, 1995.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. May-June, p. 79-91.

PRAIA, J. F.; CACHAPUZ, A. F. C.; GIL-PÉREZ, D. Problema, teoria e observação em ciência: para uma reorientação epistemológica da educação em ciência. In: *Ciência & Educação*, v.8, nº1, pp.127 – 145, 2002.

QUEIROZ, M. O. Tecnologia e ensino: o uso das mídias sociais na primeira turma EAD do curso de introdução à conservação e restauro de acervos documentais em papel (CICRAD). *Revista Brasileira de Arqueometria, Restauração e Conservação*. Recife, AERPA, vol. 3, n.1, 2011. Disponível em: <<http://www.restaurabr.org/siterestaurabr/revistaarc.html>>. Acesso em 13 out. 2011.

RAMOS, L. B. *O centro cultural como equipamento disseminador de informação: um estudo sobre a ação do Galpão Cine Horto*. Dissertação de mestrado. Belo Horizonte; Escola de Ciência da Informação da UFMG. Maio, 2007.

RAMPAZZO, L. Metodologia científica para alunos de graduação e pós-graduação. 3 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RAYWARD, W. B. The origins of Information Science and the International Institute of Bibliography/International federation for Information and Documentation (FID). *Journal of the American Society for Information Science*, v.48, n.4, p.289-300, 1997.

RECUERO, R. *Redes sociais na internet*. Coleção Cibercultura. Porto Alegre: Sulinas, 2009.

REVEL, J. *Michel Foucault: conceitos essenciais*. Trad. Maria do Rosário regolin, Nilton Milanez, Carlo Piovesani. São Carlos: Claraluz, 2005.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. In: *Ci. Inf.*, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

RIBEIRO, L. O. B. *Gestão do Conhecimento*. Centro Universitário Newton Paiva. Modalidade de Ensino a Distância. Minas Gerais, 2010.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. E ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. In: *Alea*. Volume 7, n.2, julho–dezembro 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/alea/v7n2/a10v7n2.pdf>. Acesso em 15 jul. 2012.

SANTOS, V. B. dos. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. In SANTOS, V. B. dos; INNARELLI, H. C.; SOUSA, R. B. B. de. *Arquivística: Temas contemporâneos*. 3ª ed. Distrito Federal; Senac, 2009.

SARACEVIC, T. *Ciência da informação: origem, evolução e relações*. Perspec. Ci. Inf., Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANE, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. In *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, Ano I - Número I - Julho de 2009.

SCHLEMM, M. M.; SOUZA, Q. R. *Coep Paraná e empreendedorismo social: uma experiência de gestão do conhecimento para inovação*. Curitiba, Coep Paraná, 2003.

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

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

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

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

SOUZA, C.A.A.; HENDRIKS, P.H.J. The diving bell and the butterfly: the need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations. *Organizational Research Methods*; vol. 9, nº 3. Jul, 2006, p.315-338.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação:

perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais. *Informação & Sociedade*, João Pessoa, v.21, n.1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

SOUZA-LEITE, M.; TOUTAIN, L. M. B. B. Estruturas significantes da Ciência da Informação: Aplicação social da informação. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação* - vol. 9 n. 3, jun/2008.

SPENDER, J.C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: Maria Tereza Leme Fleury e Moacir de Miranda Oliveira Jr. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, p. 27-49, 2001.

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

THODE FILHO, S.; CALDAS, M. A. F. *O gerenciamento da informação nas micro e pequenas empresas*. In Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos08/201_O%20gerenciamento%20da%20informacao%20nas%20micro%20e%20pequenas%20empresas_Modificado.pdf. Acesso em 13 de janeiro de 2012.

TORRES, I. Bola dividida. In: *ISTOÉ*, edição 2182, de 02 de setembro de 2011.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. *Journal of management information systems*, v.16, n.3, p.103-117. 1999.

UNESCO. *Sociedade de conhecimento versus economia de conhecimento: conhecimento, poder e política*. Brasília: Unesco, Sesi, 2005.

VALENTIM, M. *Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais*. Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação, América do Norte, 126 09 2008. Disponível em <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/3/14>.

VERA, D., CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge: toward an integrative framework. In: Mark Easterby-Smith e Marjorie A. Lyles (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZELEZA, P. T. Conhecimento, globalização e hegemonia: produção do conhecimento no século XXI. In: UNESCO. *Sociedade de conhecimento versus economia de conhecimento: conhecimento, poder e política*. Brasília: Unesco, Sesi, 2005.

ZINS, C. Conceptual Approaches for Defining Data, Information, and Knowledge. In *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 58(4):479–493, 2007.

APÊNDICE A – Entrevista com o sr. Pedro Campello
Cavalcanti (entrevistado 1),
Gerente de TI na AERPA

PCC: A.. a... Pode perguntar.

MOQ: Deixa eu me apresentar. Sou Malthus Oliveira de Queiroz, mestrando em Ciência da Informação pela Universidade federal de Pernambuco. Vou entrevistar Pedro Campello, pra trabalho titulado Gestão da Informação para Organização do Conhecimento: Um estudo de caso na AERPA. Pedro, vou começar pelo processo ali da... como é que se organizava a gestão da informação na AERPA.

PCC: Existiam três atores dentro da AERPA, um que eram os atores gerentes, que na verdade eram funcionários com privilégios a mais no sistema da informação interna e outro eram os alunos. É... As estruturas de máquinas eram divididas num servidor; esse servidor tinha um armazenamento interno dele e três backups externos, onde dois eram pra replicar e garantir a segurança das informações dos funcionários e um pra garantir o backup dos alunos, das informações dos alunos. E o que é que acontecia: cada funcionário tinha sua máquina e ela tinha acesso às pastas dos projetos dos quais eles estavam participando. Nesses projetos, essas pastas

eram divididas em ambiente chamado, ou subpastas, que eram chamadas, uma de produção, outro arquivo, e outro produto final. O ambiente de produção era tudo que estava sendo coletado de informações, arquivos, referências que estavam sendo utilizados pra elaboração do produto final. A pasta arquivo era uma pasta onde o que sobrava do ambiente de produção que não era utilizada para o produto final era arquivado. Como quase que um backup do que foi utilizado dentro do projeto. E o produto final era o produto pronto... é... das informações, o que se extraiu, o que e produzia, e as referências também. Essa pasta de produto final, ela tinha subpastas, ou seja, era versões... tinham versão 1, 2, 3, 4, 5, 6, e essas pastas de projetos toda noite elas eram copiadas pro servidor e pra os HDs externos. Estou falando aqui de... é... dos funcionários. O servidor detectava quais eram as alterações dessas pastas e copiava apenas o que tinha sido alterado, pra não ter que copiar tudo de novo. Essa cópia era jogada nos 2 HDs externos, que eram basicamente iguais, apenas para ter a duplicidade e uma maior garantia dos arquivos. Lembrando que isso era feito numa época onde ainda não se tinha disponível cloud computing, é... num preço acessível, com as ferramentas bem desenvolvidas e simples para um usuário final, que no caso eram os funcionários. Então, como é que se divid... como é que a gente pegava essas informações do ambiente de produção e transformava

num produto final. O ambiente de produção, ele teria por exemplo a foto de uma igreja, onde eu queria apenas um gárgula que tinha em cima da igreja. Esse gárgula ia estampar alguma cartilha que a gente estava fazendo, essa cartilha sendo o produto final, a gente ia colocar o gárgula. Essa foto da igreja, ela iria pro arquivo depois, caso nós não precisássemos dela sendo uma referência de consulta. Se ela fosse uma referência de consulta, ela também iria pra pasta do produto final. Muito embora pudesse não entrar na cartilha. É... Essas pastas de arquivo, elas ficavam dentro do sistema durante algum tempo. Passado um período de tempo onde nenhuma consulta foi feita, isso podia durar até mais de um ano, ela se tornavam elegíveis para... é... serem apagadas. Mas elas só seriam apagadas depois de uma revisão humana, seja do encarregado do projeto, do gerente da equipe, coisas assim, porque não era mais uma... é... não era mais considerado um agrupamento de informações com utilidade. Existia... é... como armazenamento e backup também era muito caro, existia sempre essa preocupação de não se estocar, ou...

MOQ: Acumular...

PCC: Acumular informação que não fosse, é... relevante. ã...

MOQ: Qual o critério de relevância?

PCC: O critério de relevância era primeiro o nível de importância do projeto; segundo o tempo do último acesso. O nível de importância do projeto: ele poderia ser importante em determinada época, mas saía uma nova versão, a nova versão era que tinha um nível de importância acima dele. Então ele já perdia um nível de importância dentro da cadeia.

MOQ: E quem definia mais ou menos essa estrutura da informação?

PCC: Quem definia, por exemplo, qual era o mais importante que o outro?

MOQ: Sim.

PCC: Quando você tinha uma nova versão de um mesmo projeto... Um mesmo projeto não significa que tinha uma cartilha apenas e que tinha uma cartilha nova. A gente tem um projeto que é formação de mão de obra pra restauro de papel. Dentro de restauro de papel a gente podia ter uma cartilha dizendo como a gente... é... restaurava papéis ácidos. Só que, no próximo ano a gente não fazia mais o trabalho de papel ácido, a cartilha não era nem a mesma, era uma completamente diferente, mas a gente concatenava essa alteração do ru... do foco da empresa, onde foco da empresa deixou de ser esse, existe uma cartilha nova que não tem nada a ver com a primeira, ou seja, não é uma versão nova da

primeira, uma mudança de rumo estratégico da empresa, então a cartilha anterior, ela perdia um nível de importância. O produto final em si nunca era apagado. A gente tá se referindo ao arquivo desse produto, que perde a importância.

[...]

MOQ: Eu queria adentrar aqui mais pelos critérios técnicos aqui da pesquisa...

PCC: Tem ainda do aluno. A gente falou do... funcionário, essa estrutura da informação do funcionário... Vou falar do aluno.

MOQ: A, você quer...

PCC: Essa [a estrutura descrita até aqui] era a estrutura de informação do funcionário. Agora vou falar do aluno. É... O aluno era considerado como ele fosse um participante menor de uma pasta de projeto, ou seja, você tinha um professor ali que criava uma pasta das suas aulas, onde tem todo material de aula, e o aluno teria acesso aquele projeto. A grande diferença é que o aluno tinha permissão apenas de leitura da pasta em si do conteúdo. Ele teria uma segunda pasta dentro daquele mesmo conteúdo onde ele poderia enviar conteúdo, ou seja, enviar o trabalho, enviar qualquer coisa. Mas o conteúdo de aula, ele tinha permissão apenas de leitura. Fora isso, os alunos tinham pastas pessoais, que, ao contrário dos

funcionários, eram pastas com limite de armazenamento, um limite pequeno de armazenamento, não eram aceitos uma série de arquivos, como música, vídeo, ã... e aplicativos executáveis. É... Essa estrutura de pastas, também era feito backup uma vez por dia. No entanto, ele tinha apenas um HD externo, por considerar a importância de se manter esse material menor. É... Ao passar do semestre, com uma nova leva de alunos, a depender do tamanho do HD externo, essas pastas eram gravadas em mídias físicas, como CD-ROOM, é... DVDs...

MOQ: Tem algum critério de tempo já estabelecido, não? Ou é mais... mais intuitivo?

PCC: Era intuitivo. Como tinha um limite de tamanho, os alunos eram muito organizados, e como também existia um limite de o quê eles podiam gravar, no final das contas documentos de texto ocupam muito pouco espaço, então era irrisório.

MOQ: É... Pra gente adentrar aqui nos aspectos técnicos da pesquisa, eu queria saber a tua definição para informação e conhecimento.

PCC: Veja bem, professor... (risos) Wikipedia, deixa eu entrar no Wikipedia... (risos).

[...]

MOQ: Assim, o que vier na cabeça. O que é que você acha que é informação. Pode ser qualquer coisa... Informação... Pode viajar mesmo. Informação e conhecimento. Eu não quero que vocês digam o manual...

PCC: Informação pra mim é um conjunto de dados acessíveis e passível de leitura, de reconhecimento, seja por exemplo um texto que eu consiga ler, seja um conjunto de dados que um programa meu específico vai conseguir ler e eu fazer alguma coisa com aquilo. Isso pra mim é informação.

MOQ: Conhecimento.

PCC: Conhecimento é a informação relevante.

MOQ: Certo. Tranquilo. Misa concorda?

Misa: Eu acho que conhecimento... Conhecimento pra mim é o resultado de um estudo semântico da informação e uma vez que se tem o entendimento de toda informação que você conseguiu agregar, coletar, estudar, é... O raciocínio que você consegue tirar a partir da informação vem do conhecimento. Eu acho que enrolei, mas...

MOQ: Não, tá bom!

Misa: Bom, é por aí.

MOQ: E informação?

Misa: A, informação, eu acho que Pedro colocou muito bem o que é informação, né. É o conjunto de dados que pode ser interpretado. Por um ser humano, por um programa...

MOQ: Esse foi Misael, colega de Pedro. É, essa noção de informação e conhecimento foi importante aqui pra pesquisa porque é... o... a concepção comum de informação é dado registrado, né. Então... Mas a gente tem assim formas de registro interessantes, né. Pode estar registrado na sua cabeça, de forma linguística, pode não estar de forma... E assim, pelo menos na corrente que eu estou pensando é mais ou menos isso, informação é dado registrado reconhecível, e o conhecimento é a interpretação que você dá a esses dados. Aí, vindo aqui pra parte da pesquisa mesmo, do fluxo da informação, é... Eu queria saber como é que se fazia a... Como é que era o processo de identificação da necessidade da informação. É... Se, por exemplo, a informação, ela era buscada já com um fim, ou se informações que já existiam ou já se encontravam aleatoriamente podiam contribuir para o gerenciamento do projeto da empresa.

PCC: Existiam as duas coisas. Uma e... era a busca pela informação direta, pra resolução de um determinado problema. E a outra é que se acreditava, dentro da instituição, que um conjunto, é... Um conjunto de informações e dados afins poderiam dar suporte a pessoa a... a buscar novas

soluções pros problemas ou até a... o desenvolvimento... P., o desenvolvimento de soluções? Mas, assim, por exemplo, existia algo muito específico, como: aprender o restauro do papel ácido, vou voltar pra isso. E isso... é uma pergunta direta. Onde você tinha um conjunto de elementos químicos e manuseio pra se fazer esse restauro, Só que dentro do nosso sistema existia um conjunto de informações que nós acreditávamos ser importante pra agregar valor não só ao profissional como até o surgimento de novas soluções, como... O estudo da história da evolução do papel. Isso daí era uma informação indireta e que não necessariamente atingia diretamente a solução do problema imposto, mas que acreditava-se complementar ali... agregar certo valor. Então dentro do sistema você tinha um conjunto de informações não específicas, mas que giravam em torno de um contexto, e tinha um conjunto de informações específicas pra resolução do problema desse contexto.

MOQ: Existia uma pessoa responsável pela identificação ou todos, cada um na sua... na sua área, buscava informação e se havia essa multiplicidade de identificação da necessidade de informação como é que era mediatizada ali pelo grupo.

PCC: Os gerentes cuidavam das informações relacionadas aos seus projetos. Agora, voltando um pouquinho a quem decidia o que era informação relevante, é que periodicamente

era rodado dentro de um sistema programas que identificavam a duplicidade de temas, de informações, pra tentar fazer um mapa mais detalhado do que se comunicava com o quê. Então você tinha... Porque muitas vezes um gerente não necessariamente sabia das informações geradas pelo outro sistema, por outro projeto. E o sistema vinha aí pra dar pro gerente de informação, que no caso era eu, um suporte pra saber que: “Não, tem projetos que tão em determinados pontos talvez aí estudando a mesma coisa e seria interessante conectar esses pontos”.

MOQ: É... Nesse processo de identificação então a gente viu que tem a necessidade surgida ali no ambiente de atuação da empresa, né, da organização, e a gente viu que acabava-se identificando a informação aleatoriamente. Num momento de...

PCC: É. Porque como dentro da empresa o nível gerencial era gerência de projeto específico e logo acima disso já tinha o gerente geral da empresa, você não tinha por exemplo um coordenador de área, você tinha gerente de projeto e não tinha coordenador de área. Então, como era muito enxuto, eu ainda assim conseguia fazer a visão geral de projetos e agregar essas informações. Se a empresa fosse bem maior, aí a gente ia ter que ter os gerentes de área mesmo, que eles fariam esse papel. Como a empresa era enxuta e

basicamente os geradores de conteúdo ficavam num só prédio e no mesmo andar, então era mais fácil até pelos métodos não tão convencionais, como a conversa, a visualização... até coisas simples, como os monitores eram... qualquer um passando nos corredores dos funcionários, você podia ver o monitor dos outros. Então isso já gerava uma conversa e um entendimento de mais ou menos de um... quem tava em quê, onde. Então tinha tanto o... eu, como analista das informações que estavam sendo salvas no servidor, quanto os métodos, é... tradicionais de conversar e deixar todo mundo interado de tudo.

MOQ: Beleza. Bom, a identificação obviamente ela leva a obtenção da informação, né. Existia algum sistema que ligasse a identificação da informação à obtenção. Por exemplo: num determinado projeto, a gente podia ter necessidade de desenvolver um produto de gerenciamento educacional, por exemplo, algum gerenciamento que permitisse aos alunos um maior acesso a conteúdos online, por exemplo, alguma coisa assim. Então existia...

PCC: Existiam filtros. Existiam limitadores de conteúdo, pra falar a verdade. Os alunos todos eles acessavam a rede através... e os funcionários também, apesar de eu não, eu liberava minha máquina pra tudo. Mas alunos principalmente tinham restrições de acesso a bate-papo, conteúdo erótico,

é... conteúdo adulto, redes sociais... Engraçado que o Orkut nem... nem existia.

MOQ: Não havia ainda não?

PCC: Não, não. O Orkut vem em 2004, é anterior ao Orkut, e os alunos, por serem baixa renda, passavam o dia no bate-papo da UOL. Foi bloqueado automaticamente. Já os funcionários, um ou outro site assim que realmente tinha que ser bloqueado, até porque o acesso todo era filtrado e gerava-se um relatório de usabilidade ligando nome da pessoa a acesso. Tirando do gerente de TI e do dono da empresa, todo mundo era monitorado.

MOQ: Quais os canais de obtenção de informação?

PCC: Existiam... é... Uma grande biblioteca, relacionada ao nosso conteúdo de trabalho. Essa biblioteca sempre crescendo. A gente tinha uma verba reservada pra obtenção de conteúdo. Existia a internet, óbvio. E existia também o... a pesquisa através de especialistas das áreas, como por exemplo... e que chegaram a ser alguns deles contratados por nós. Por exemplo, no desenvolvimento das aulas de restauro de papel, foi contratado um especialista em restauro de papel de Belo Horizonte, onde veio, ele deu as aulas, isso tudo foi gravado, anotado, arquivado, criado-se cartilhas sobre isso. Então teve o conteúdo das aulas... É... Mestre Arruda, por

exemplo, que f... um especialista em madeira, participou da...
Desmontou o altar...

MOQ: Do Mosteiro de São Bento.

PCC: Do Mosteiro de São Bento. Esse altar foi para o Guggenheim, de Nova York, voltou. Quando volta, Mestre Arruda, que nos ajudava em uma série de restauro de casas históricas de Olinda, começa a trabalhar para a própria AERPA, então tem o conteúdo escrito e adquirido através das bibliotecas; tem o conteúdo digital, que é internet; tem o audiovisual, que muito deles foi gerado por nós mesmos; e tem o... a consulta a especialistas e a agregação dessa mão de obra no nosso quadro.

MOQ: Ok. Os vários canais aí de... tanto o livro, né, que é uma mídia tão bombardeada hoje em dia; a internet; e o próprio ser humano, né, servindo como fonte de informaç...

PCC: Mas isso foi naquela época. Logo em seguida, alguns poucos anos atrás, a AERPA fez um ambiente de aula digital, que você vai falar disso, né. As aulas foram dispostas digitalmente, o grupo de acompanhamento foi feito através do Facebook. Existiam os ambientes de aula onde a gente armazenava as informações dos alunos já na cloud, e eles acessavam as aulas na cloud... Então, eu me referi até agora mais ao... à primeira fase da AERPA.

MOQ: Era contínuo esse processo de obtenção?

PCC: Contínuo. Contínuo. Você tá falando do conteúdo escrito, é... Conteúdo escrito, mensalmente eram comprados diversos livros, e era engraçado porque muitas vezes era comprado um livro apenas pra se usar um determinado...

MOQ: Capítulo.

PCC: ...capítulo ou parte, e é... o interessante é que, tendo isso salvo, a gente não tinha que ter no nosso arquivo digital a referência, apenas qual era o livro. E isso estaria disposto na nossa biblioteca.

MOQ: E como é que era feito o tratamento dessa informação, escrita, digital, da pessoa, e aí como é que se fazia pra tratar essa informação?

PCC: A nossa informação sempre, é... Como sempre foi uma escola preparatória, uma academia preparatória de um público-alvo geralmente de baixa renda, sem muita instrução, o tratamento da informação era meio que mastigar a informação do conteúdo, é... voltado pra academia e transformar ele em algo mais coloquial, mais...

MOQ: Isso em relação a... a informação que ia ser passada pros alunos, né. No âmbito gerencial, ali, pra equipe âncora, que na verdade é o foco, né, da pesquisa, como é que era esse processo?

[pausa]

PCC: Sobre o tratamento da informação, 100% da informação que o agente utilizava era tratada. Porque nós éramos, além de pesquisadores, os meios de vazão daquele conteúdo para o... o utilizador final, que seria o... o aluno, que não tinha... que não tinha o conhecimento. Então, apesar de a gente poder utilizar normalmente a informação, tudo era tratado. Seja para nós mesmos, mas no final das contas, tudo era tratado, porque o aluno precisava de informação decodificada.

MOQ: Tu identifica algum processo principal? Quais os processos principais de tratamento?

[pausa]

PCC: Eu não me lembro de todos os processos de tratamento, mas eu me lembro de algumas coisas que foram interessantes, como, por exemplo, quando foi feita a cartilha de pedreiro, todas as informações eram facilmente... a gente conseguiria facilmente, com fotos, ou com coisas desse sentido, mas foi escolhido para se chegar mais próximo a... aos estudantes, não que eles fossem muito jovens, pelo contrário, mas foi escolhido para desenhar todas as... que seriam as fotos ensinando as etapas de, por exemplo, subir uma parede, ou abrir uma janela, foi escolhido para desenhar para causar menos medo, para ser mais limpo,

pra se aproximar mais do leitor. Então, tudo era tratado, tudo era decodificado pelos funcionários para chegar numa linguagem sempre coloquial com as informações relevantes.

[pausa]

PCC: Todo tratamento da informação que a gente obtinha, era pra dar vazão a tornar o entendimento mais coloquial possível, respeitando as informações relevantes dentro daquele... daquela solução, porque no final das contas éramos uma empresa que elaborava conhecimento tratado, agregado e tratado, pra um nível de instrução mais baixo do que o dos funcionários.

MOQ: No caso da gente definir, por exemplo, a... os projetos que gente fosse atuar, de que forma tu vê o papel da informação? Por exemplo... A gente... Assim, toda empresa vai fazendo... Como era múltiplo, existiam vários projetos realizados, e aí uma hora ou outra você sente a necessidade de focar ou transformar [incompreensível] ... Afinal, as necessidades da sociedade vão se transformando. Como é que você via a informação?

[...]

PCC: A gente só fazia construir conhecimento. Então, pô, 99% do nosso conhecimento era conhecimento não empírico, mas conhecimento de pesquisa. Alguma coisa foi elaborada

por a gente. Mas a grande maioria e a função da gente era coletar o material que depois de uma pesquisa feita por nós, nós pesquisávamos qual o problema, nós pesquisávamos qual era a melhor solução pra aquele problema, levando em consideração contextos como: baixo orçamento, facilidade na resolução por pessoas que tenham instrução ou dificuldades maiores, como eu vou dizer... financeiramente. Encontrada essa solução que se adéque ao nosso ambiente de produção, era adaptado esse conteúdo pra que essas pessoas tivessem acesso. Mas era sempre uma pesquisa pensando no contexto. O contexto era quem a gente ia... A gente pesquisava pensando no contexto, chegava a uma solução e adaptava a explanação dessa solução ao contexto que a gente queria transmitir.

MOQ: Certo. Existia uma política de registro de dados lá.

PCC: Nenhuma.

MOQ: Isso aí realmente era...

PCC: Nenhuma.

[...]

MOQ: E com relação a distribuição da informação...

PCC: Desculpa, qual era a pergunta mesmo?

MOQ: Era existia uma política de registro de dados lá? De informação?

PCC: É... Não existia uma política específica. Cada projeto fazia a sua. Isso inclusive gerou problemas.

MOQ: Nome de arquivo, nome de...

PCC: Tentou-se implementar algumas coisas, mas a própria falta de supervisão, cultura, não fizeram que isso fosse pra frente.

MOQ: Cultura informacional, você fala?

PCC: É. Cultura... de... de costume mesmo.

[...]

MOQ: Com relação ao uso da informação, que a... a nossa teórica aqui, que é a Adriana Beal, define como um dos processos mais importantes... a etapa mais importante, que é o uso da informação. Ela diz aqui: "Não é a existência que garante melhores resultados na organização, mas sim o uso". E aí eu queria que tu falasse um pouco disse. Se... Como é que era usada a informação, como...

PCC: Eu concordo. Eu concordo.

[...]

MOQ: Como é que era o uso da informação na AERPA. Assim, por exemplo, por membros da equipe âncora. Como é que a gente... Como é que tu enxergava como a gente usava a informação ali pra basear nossa atuação. Entendeu?

PCC: Eu não sei como era o uso da informação. Que eu via apenas o produto final deles. O produto final da utilização dessas informações. Então, fica difícil eu saber... Porque como não existia um sistema, não dá nem pra responder como a AERPA era nesse sentido. O sistema era de cada pessoa. Existia-se, sim, uma linha, posso até dizer que editorial mesmo, porque grande parte do nosso produto tinha uma linha editorial, tanto é que a AERPA chegou a publicar livros, mas aquém dessa linha editorial não existia uma metodologia, não.

MOQ: Com relação aos ambientes internos e externos, tipo assim, a gente tinha uma área de atuação, né, que era a área do terceiro setor, que era ONG...

PCC: Certo.

MOQ: ...e a gente tinha uma certa, digamos assim, uma certa concorrência, digamos assim, a gente concorria com as outras ONGs que estavam ali pra... E na verdade o que contava mesmo era...

PCC: A gente não só concorria com ONG como concorria com interesses políticos das cidades onde a gente atuava, concorria com...

MOQ: má vontade política também...

PCC: É! Interesses políticos, interesses financeiros de qualquer... Qualquer menção à verba de governo federal os valores se alteravam. A forma como o projeto era tratado por pessoas externas À empresa mudava, o ritmo desacelerava. Então, a gente concorria com todo mundo.

MOQ: Então a gente pode dizer que, digamos assim, mediante a informação de... de com quais parceiros a gente estava barganhando, por exemplo, um financiamento, essa informação...

PCC: Ou até o financiamento que a gente tinha...

MOQ: ...que tinha. Mas essa informação, ela interferia na atuação, digamos assim, na...

PCC: Interferia completamente na atuação. Por exemplo: quando eu fui pra Penedo, pra abrirmos primeira escola profissionalizante de restauradores do patrimônio, no interior do Nordeste, e... Foi-se marcado uma... Vê até como é a dificuldade de transmissão da informação. Foi-se marcado uma prova pros interessados pra se ter um nível mínimo, o que é injusto, mas entendível ao mesmo tempo, como é que

você chega numa cidade onde as crianças são cortadoras de cana e você faz uma prova pra um entendimento mínimo... É, o material que a gente vai dar as aulas... Mas ao mesmo tempo que você pensa “Se a gente for atender todo mundo a gente não vai conseguir”. Então vamos pelo menos separar os que têm mais chance de ter sucesso no final da escola. Chegamos lá não tinha ninguém pra fazer a prova. E aí eu prontamente fui pras emissoras de rádio e disse que estávamos com um projeto, que éramos uma ONG e tínhamos um projeto pra profissionalização, a capacitação técnica daquelas crianças. A gente falou, citou inclusive a verba que a gente... de onde era, tipo: somos um projeto, tem Unesco e tal, e ao fim da entrevista já tinha o assessor do prefeito dentro da rádio pra dizer que era coisa do prefeito. A gente tinha que dizer que era do prefeito, porque se não, ele ia mandar fechar tudo. É, e foi o maior bafafá. Mas assim... Concorre com todo mundo.

MOQ: Certo.

PCC: Se você não for privado, meu amigo, que não deve nada a ninguém... e olhe que você quando é privado você ainda tem como sócio o governo... Se você não for privado você deve a Deus e ao mundo.

MOQ: E, uma coisa que eu ia te perguntar, no ambiente interno, como é que era o uso dessa informação. Todos

tinham acesso a... Por exemplo, se eu crio... Vou te perguntar uma coisa só pra te confirmar. Nós tínhamos uma equipe multidisciplinar...

PCC: Isso.

MOQ: Pessoas de várias áreas.

PCC: Ninguém nunca ficava num projeto só.

MOQ: E aí os projetos eles acabavam adquirindo uma faceta multidisciplinar, digamos assim.

PCC: Total.

MOQ: Por exemplo: a gente, quando propunha fazer a... a capacitação de alunos em restauro, a gente já propunha a capacitação com... no restauro, mas com conhecimento em artes e capacitando eles a entender de material digital também, né.

PCC: Isso. É, por exemplo...

MOQ: Pesquisa.

PCC: O pessoal de Penedo, os garotos de Penedo, eu me lembro muito bem da primeira aula que o... que eu tive em Penedo, que dentro das disciplinas de restauro uma delas era a inclusão digital. A primeira aula, o garoto, eu disse “Você tem que apertar o iniciar do Windows”. Não era Windows, a gente usava Linux com uma cara de Windows, porque todo

nosso software tinha prestação de contas, então tinha que ser software livre.

MOQ: O que eu acho que era exigência, né, do Governo.

PCC: Eu não lembro. Eu não lembro. Acho que não, mas eu não lembro. E aí o menino tacou o dedo na tela. Entendeu? E outra hora, por exemplo, eles tinham medo do mouse, ficavam empurrando o mouse, e eu me lembro que meses depois estavam fazendo planta arquitetônica. Volta e meia recebo um e-mail ou qualquer coisa assim, então, a capacitação em si era multidisciplinar.

MOQ: E, dentro da equipe âncora, como é que a gente fazia pra, por exemplo: eu sou especialista em texto, e aí, a gente montava um projeto, tu que é especialista em TI, aí tinha Bruno, né, que vai ser entrevistado também, especialista em design [...] Com relação ao uso interno, a gente tinha uma equipe multidisciplinar, e aí a gente tinha o especialista, eu era especialista em texto, tu eras especialista em TI, Bruno, especialista em Design, a gente tinha um especialista em restauro...

PCC: Ahã.

MOQ: Como é que a gente fazia pra associar uma informação a outra e construir um produto, digamos assim, que fosse competitivo e pudesse melhorar a história da AERPA.

PCC: Toda vez que a gente ia elaborar um produto, a gente passava por uma série de reuniões de ideação sem ter nenhuma, é... nenhum compromisso com as especialidades que cada um tinha, que era uma sessão de ideação de qual seria o produto ideal nas nossas cabeças. Então passada essa fase todo mundo conversava e a gente chegava num entendimento do que seria melhor para ser produzido. A gente separava de acordo com a área de especialização de cada um, e isso com vários projetos rodando ao mesmo tempo, é... As pessoas saíam pulando de projeto em projeto, então havia de vez em quando uma preocupação de sincronizar quando alguém podia estar no outro, pra que as coisas pudessem rodar ao mesmo tempo.

MOQ: E aí eu lembro que eu tinha que começar a entender um pouco de informática, não entendia quase nada. E Bruno, Pedro e as outras... assim, a equipe lá, né, teve também que começar a prestar atenção no português, né, ficou todo mundo olhando um pro outro e “Tá errado isso aqui”...

PCC: Foi ótimo.

MOQ: Foi um negócio engraçado, que todo mundo se organizou. Mas aí tu vias algum processo assim, por exemplo, tu identificavas algum processo... Porque tem... [...] E aí como é que esse uso da informação, a gente combinando

informação, a gente chegava a um produto que precisava ser reavaliado, né, digamos assim, mais ou menos.

PCC: Não chegava a ser um produto. O que a gente fazia era... Existe no mercado mão de obra não qualificada, existe no mercado uma necessidade muito grande de mão de obra de nível de instrução baixo, mas ainda assim com nível de qualificação, que não tava sendo atendido. Ao mesmo tempo que existe uma grande massa de desempregados sem nenhuma qualificação e baixo nível de instrução. A gente chegava pra ligar esse pessoal com baixo nível de instrução e sem a qualificação com esse mercado que precisava desse pessoal com baixo nível de instrução, mas qualificado, pra atender a demanda. Analisando isso, se chegava “Quais são as vagas e quais são as necessidades de instrução que essas vagas têm”. Se analisava também o que é que existe ao nosso redor, onde nós estamos inseridos, onde é economicamente viável, onde a nossa equipe está e até onde ela consegue atender. Mapeado tudo isso, a gente chegava ao que é que a gente vai se propor a qualificar. Quais são essas vagas que a gente tem financeiramente capacidade, geograficamente alcance e que a equipe consiga atender. Pegava-se os requisitos dessas vagas de qualificação, fazia-se o brainstorm coletivo, as discussões, se separava em

áreas de especialização da própria equipe e começava a elaboração.

MOQ: Se tu pudesse setorizar esse processo de... Esse sistema informacional que existia lá, como é que tu farias, assim, por exemplo: obtenção... Só um exemplo, né, tu ficas livre pra fazer o que quiser. Obtenção, discussão, registro, depois vem pro tratamento, pra depois ir pra análise...

PCC: A gente nem sempre podia fazer o que a gente queria. Então, existia um estudo de diversos meios, diversas vagas e meios, existia um estudo da mão de obra, elaborava-se a, como é que eu digo...?

MOQ: Brainstorm?

PCC: Não, se propunha... Fora o brainstorm, mas antes mesmo disso se propunha pro governo, como é que... A gente participava das licitações, a gente fazia o brainstorm, elaborava diversos projetos, se licitavam esses projetos. As licitações ganhas, a gente passava por um novo... A equipe que fazia, que era você e Plínio, a equipe que fazia o... a elaboração do projeto pra a licitação era reduzida. Ganha a licitação, se contratava nas áreas necessárias, se fazia um segundo braistorm, discussão e elaboração do escopo do projeto, mais detalhada.

MOQ: Então, duas etapas, né?

PCC: Duas etapas, porque a gente não tinha um financiamento certo. Era... Existia uma primeira etapa mais simples, pra obtenção de capital, e uma segunda etapa de detalhamento e contratação pra elaboração de projeto.

MOQ: Me diz uma coisa, o que é que isso tudo que tu falou pra mim [...] o que é que isso tudo, de registro, a história do sistema informacional, contribuiu pra que... ou se você que contribuiu realmente pra haver um trabalho com conhecimento dentro da AERPA. Por exemplo: onde é que tu situa o trabalho de conhecimento nesse processo todo que a gente descreveu agora, de obtenção, distribuição da informação, identificação...

PCC: Uma informação pra ser transmitida, a gente tem... a gente trabalhava com obtenção da melhor solução. A melhor solução dentro do contexto, que ele já falou. Depois disso, a maior... o maior desafio era como transmitir os diversos blocos de informação daquela solução. Pra fazer isso, cada um propunha uma forma, por exemplo: quando a foto virou desenho, isso foi uma proposição dentro das nossas capacidades, dentro do que se acreditava e quem fez foi Paula todos os desenhos da cartilha de pedreiro. Então, ela propôs dentro da área de conhecimento dela, a ideal solução pra explanação do... melhor solução pra explicar a solução,

no final das contas. Então eu me perdi, não sei mais qual era a pergunta...

[...]

MOQ: A pergunta era o seguinte: na tua visão, como é que esse processo todo que a gente descreveu, de trabalho com a informação, ajudou... nos ajudou a desenvolver um trabalho com o conhecimento. Tipo assim: a informação por si só, como a gente conversou agora, ela não significa muita coisa. Ela é um dado registrado, codificado. Como é que a informação nos ajudou, nos auxiliou a, por exemplo... Vou setorizar: como é que essa informação nos ajudou a tomar decisões dentro da AERAP. Em que ela ajudou a gente a se posicionar no mercado, a elaborar melhores projetos, a...

PCC: Veja bem: toda informação que a gente elaborou lá dentro ela foi testada na prática, ok? Diferente de outras iniciativas que a gente sabe que existe, a elaboração da cartilha ela não foi feita só pra o lançamento da cartilha, mas ela foi também como um apoio didático em sala de aula. Então, o que nos primeiros projetos era apenas... era algo que apenas a equipe elaborava, se transformou em algo que a equipe viu que o mercado tinha necessidade, tinha dificuldade em entender, dentro do nosso projeto, e tinha necessidades que a gente ainda não tinha atingido. Então as primeiras versões dos produtos que a gente fez tinha uma quantidade

de informação elaborada a partir só da equipe, pra depois daí, da equipe, um estudo com o público-alvo, com o ensino, com o tácito. Eu usei tácito agora sem saber, mas eu... [...]

MOQ: E de que forma esse trabalho com a informação que a gente descreveu agora... [...] E em que esses processos informacionais nos auxiliaram a por exemplo dar significado ao ambiente externo, a saber em que área a gente tava atuando, digamos assim. [...] O que eu queria perguntar é qual o papel do elemento humano nesse processo de gerenciar a informação e tentar transformar em conhecimento ou organizar o conhecimento.

PCC: O elemento humano vai desde a estrutura do sistema da informação, que é... Existem... Eu já falei do fluxo de informação, como era tratado lá, mas o fluxo de informação está sempre adaptado a quem... Ao que uma equipe vai seguir. Não adianta eu ter um fluxo de backup e informação, sistema de gerenciamento de pastas extremamente avançado e detalhista se a equipe não vai seguir. Como eu também não posso abrir mão de alguns fluxos de backup que a equipe não [...] nada. Então, só do fluxo de como a informação é armazenada, já passa pelo elemento humano. Existe adaptação de... do ponto ideal, do tratamento digital da informação, até o ponto que a equipe pode fazer.

MOQ: Isso porque tem gente com vários níveis.

PCC: Tem diferentes níveis e não adianta, dentro dessa cadeia, eu me basear só em um dos elementos. Então, você pega o que a equipe como um todo pode fazer com nível de estresse que ela suporta, e você implementa o modelo. Outra coisa é a vazão da informação — eu tou pulando o meio, que é o estudo da informação. Mas a vazão da informação fez como eu falei na pergunta passada com que o estudo e elaboração da informação fosse modificado. Por exemplo: a vazão da informação é a cartilha pronta. A cartilha pronta, existia uma série de erros, porque não estavam adaptadas e não cobriam todos os aspectos, ou às vezes indo até um pouco além e em outros e... Dessa vazão, houve o retorno, houve uma mudança do sistema de como essa informação era produzida. Por exemplo: existia muito com... A gente sempre que tem acesso a tecnologia, a gente tem a vontade de colocar o máximo dos novos elementos, como na época era o que a gente pode dizer audiovisual, vídeo, som, e às vezes isso distrai. Então o próprio retorno da cartilha, com sala de aula, fizeram com que ela diminuísse de nível num sentido e aumentasse de nível em outro sentido. Então o que foi produzido recebeu feed back, alterado esse feed back é humano.

MOQ: Certo.

PCC: No modo de elaboração é que, a partir do feed back, o próprio modo de elaboração muda, porque a gente deixa de usar uma série de elementos que a gente sabe que não vai funcionar mais pra utilizar outros que a gente sabe que funcionam melhor.

PCC: Pedro Campello Cavalcanti. Autorizo a divulgação dessa entrevista realizada no dia 17 de outubro de 2012 para o trabalho de Malthus... Oliveira de Queiroz, que se intitula Gestão da Informação para Organização do Conhecimento: Um estudo de caso na AERPA.

APÊNDICE B – Entrevista com o sr. Bruno de Souza Leão
(entrevistado 2),

gerente de projetos e designer da AERPA

Malthus Oliveira de Queiroz: Eu vou começar a entrevista com Bruno de Souza Leão, sobre... A entrevista que faz parte da dissertação do aluno Malthus Oliveira de Queiroz, do Programa de Ciência da Informação da UFPE, mestrado em Ciência da Informação, e a temática, o tema, aqui da dissertação é Gestão da Informação (a temática). O tema é Gestão da Informação para organização do conhecimento: Um estudo de caso na AERPA. Eu pretendo com essa entrevista identificar aspectos da gestão da informação que contribuem pra formatação de uma organização do conhecimento na AERPA. Primeiro eu queria que Bruno dissesse pra gente aqui qual o papel dele lá na AERPA.

Bruno de Souza Leão: É uma boa pergunta [risos]. Eu era praticamente um faz tudo. Mas tava também na parte tanto operacional como gerencial. Num... Lá a gente não tinha cargos definidos, mas... Acho que isso...

MOQ: A atuação era múltipla [risos]. [...] Em determinado momento da minha fundamentação teórica eu digo realmente que é uma das características das organizações não

governamentais é exatamente isso: o trabalho, ele não bem definido em termos de cargos. Algumas pessoas fazem mais... atuam em bem mais áreas do que... E é uma característica mesmo, né, da organização não governamental. Eu vou adentrar aqui pelos aspectos técnicos da entrevista. A gente vai tentar explicar alguns aspectos da identificação da informação, e aí a primeira pergunta que eu faço a Bruno é como se dava a identificação da necessidade da informação no contexto de gerenciamento da AERPA.

BSL: Bem, a AERPA tratava... tinha informação vindo de vários ambientes e para várias funções. Porque você tinha o ambiente educacional, tinha a parte de gerenciamento mesmo de... dos projetos, né. Assim, você tinha que ter as informações sobre os projetos pra poder entrar em editais e outros aspectos assim, e tinha também informações [para] questões jurídicas e contábeis. Que eu me lembre, são as três principais necessidades.

[...]

MOQ: Então, identificando esses três eixos principais...

BSL: São os que eu lembro...

MOQ: Como essas informações eram adquiridas segundo essa necessidade desses três eixos principais?

BSL: Bem, tinham informações que eram adquiridas através de pesquisa, a maioria... a maior parte da pesquisa. No âmbito educacional, você tinha pesquisa em bibliografia e livros, tinha pesquisa também na internet. No âmbito dos projetos, por exemplo, se pesquisava muito na internet, atrás de novos projetos e editais, e na parte contábil, na verdade tinha uma pessoa que cuidava mais dessa parte. E a informação vinha através dela. Era o conhecimento dela.

MOQ: Então existia uma pessoa que identificava a informação ou cada um identificava a sua necessidade de informação em cada área.

BSL: É... No caso eu visualizo, por exemplo, Plínio, que era o “coisa”, como o cara que direcionava as necessidades. Então tinha esse fluxo de direcionamento, e ele orientava. E a partir daí as pessoas pesquisavam individualmente. Na maioria das vezes.

MOQ: Então havia mais ou menos assim uma pré-distribuição, feita por Plínio, e aí cada um na sua área específica de atuação... não só na área específica de atuação, mas cada um pra que... a área [para] que tivesse mais voltado, né, de repente fazia essa busca. Eu queria saber como é que essas informações eram... Na verdade é qual a forma de controle ou de diálogo a AERPA mantinha...

BSL: Ainda não teve a partilha...

MOQ: A partilha, né? Pronto, então vamos...

BSL: Eu não falei disso, não. Eu falei só da aquisição, não falei da partilha.

MOQ: Certo.

BSL: Mas a maioria das informações, a forma acho que mais comum que tinha de partilhar as informações que cada um obtinha era reunião. E no caso [...] houve também a informação de documentos, no caso educacional, por exemplo, foi criado apostilas, e no caso dos projetos que a gente entrou também foi criado o próprio projeto, as propostas de projeto.

MOQ: A informação... A necessidade da informação surgia só desse direcionamento ou tu sentias uma certa liberdade assim pra buscar informação que de repente não tinha sido requisitada, mas que tu identificou e aí buscou essa informação.

BSL: Não, existia o foco. Assim, existia uma... um direcionamento, mas dentro desse direcionamento, obviamente, você poderia achar outras informações que iam contribuir. Isso, existia essa permissão. Óbvio que depois isso era filtrado, essa informação era filtrada, pra saber se aquilo

realmente era útil ou não. Mas existia uma certa maleabilidade.

MOQ: Uma certa liberdade, né, de busca.

BSL: Uma certa liberdade.

MOQ: E qual a forma de controle, se existia alguma forma de controle ou de diálogo, a AERPA mantinha com os colaboradores da equipe gerencial pra controlar ou ajudar no processo de identificação da informação.

BSL: Eu acho que o principal era realmente reunião. Era reunião pra justamente ver as... o andamento dos processos que tavam andando e da troca de informação... Pra ter a troca de informação. Não lembro de nenhum outro.

MOQ: Então a gente podia dizer...

BSL: A gente pode dizer o “g-olho”? [risos].

MOQ: [risos] Pode. O “g-olho” faz parte da história da AERPA. [...] A gente pode dizer então que essa identificação das necessidades informacionais era feita de duas formas: individual e coletivamente?

BSL: Eu acredito que sim. Eu penso que sim. Pelo menos é como eu identifico.

MOQ: Ok. Nesse aspecto da identificação da informação, são processos complementares, então havendo a identificação da

informação, haverá logicamente a obtenção da informação. Então eu queria saber o seguinte: a informação, ela era obtida depois da identificação de sua necessidade ou podia acontecer de primeiro vir a informação e depois a gente sentia a necessidade de transformar aquela informação em algo útil.

BSL: Eu acho tinha os dois caminhos. Os dois caminhos aconteciam. O mais comum era a gente ter a necessidade e ir atrás da informação. Mas o contrário também ocorria. Vou dar dois exemplos, talvez num tenha nada a ver, mas...: a gente dava aula. Apesar de Pedro já ter falado disso, mas a gente dava aula. Então a gente tinha uma necessidade que era criar conteúdo pra aquela aula. Então a gente ia atrás de informação. No outro, só pra dar o exemplo, saiu o edital de algum projeto do governo. O edital tava aberto. Aquilo era uma informação e a partir daquela informação a gente ia atrás da... de mais informações pra poder formar a proposta.

MOQ: Sim, sim. Então aí no comportamento informacional a gente pode dizer que tanto a informação chegava depois da necessidade como chegava antes, a informação criava a necessidade de mais informação.

BSL: A informação criava a necessidade. Uma informação poderia criar uma necessidade. Que, por sua vez, a gente tinha que ter mais informação pra poder...

MOQ: Complementar.

BSL: Complementá-la. Ou responder àquela necessidade criada.

MOQ: E ainda nos aspectos de obtenção da informação, quais seriam os que tu consegues visualizar? Quais seriam as principais ações de criação, recepção e captura da informação? [...] A gente pode ir por partes: criação da informação.

BSL: Criação da informação? Acho tão abstrato, mas vamos tentar. Assim, acho que a gente lá tinha muita criação textual; se criava muito texto, fosse tanto pra parte educacional como pro projeto ou mesmo pra documentação, da parte contábil, “coisa”, a criação de formulário é uma informação também, né. Então eu vejo assim muito a criação da informação textual, seja digital ou não, mas criação textual.

MOQ: Criação assim do... Assim, deixa eu ver uma coisa que eu pensei agora: por exemplo, a gente tem um edital, que abrange ações na área de restauro, que era nossa especialidade, digamos assim, e nossa área temática maior de atuação, e aí de repente um edital na área de educação em restauro. E aí a gente criar uma informação no sentido de complementar essa informação geral, educação e restauro. E como é que a gente vai trabalhar educação e restauro? A

gente vai trabalhar pra alunos de baixa renda, a gente vai trabalhar pra... Então criar esse perfil do projeto, que de certa forma é uma criação da informação. Como é que tu comentas isso?

BSL: Como eu comento isso? Bem... Eu acho que nada se cria do nada. Uma informação não se cria do nada. No processo da gente, por exemplo, existia muita pesquisa pra se definir qual o perfil, qual a necessidade daquela... que necessidade daquela informação gerava pra você poder fechar a criação da informação nova. Então, você sempre tem uma informação pré pra se criar essa informação nova. Nesse caso, eu acho que é sempre um processo.

MOQ: Certo! E a recepção da informação?

BLS: Comentar como era a recepção da informação?

MOQ: Deixa eu “te imaginar” mais ou menos quando eu elaborei essa pergunta, eu pensei. É que você, por exemplo, acha uma informação digamos assim num livro, mas você não tem como pegar esse livro e dizer exatamente como esse livro... você não tem como dizer essa informação que está no livro pra outra pessoa, porque a outra pessoa está do outro lado do... Em outra unidade. E aí, ao mesmo tempo que você cria a informação, você também transmite, né, você faz o compartilhamento da informação, e a recepção da informação é

mais ou menos: a pessoa que tá recebendo a informação
Como é que você visualizava a recepção da informação pelas
pessoas dentro desse aspecto da obtenção da informação?

BSJ: Essas pessoas que você tá falando são internas ou
externas, ou tanto faz?

MOQ: No âmbito gerencial. Pessoas internas da equipe
âncora.

BSL: Pessoas internas da equipe... Bem, existia um respeito
às informações. Então o que Malthus dizia era respeitado e
compreendido, ou pelo menos se procurava se compreender,
e partilhado. E vice-versa: o que Bruno dizia também. Então...
Pra ser sincero eu acho que não entendi direito a pergunta,
não.

[...]

MOQ: Vamos fazer o seguinte: vamos tentar trabalhar a
captura da informação, porque está interligado, e de repente
agente consegue explicar. Na captura da informação, quais os
principais processos que tu poderias identificar?

BSL: Eu acho que a captura da informação [era feita]
praticamente de todas as formas possíveis na época. Eu só
não lembro de áudio.

MOQ: De áudio?

BSL: Áudio eu não lembro. Talvez até tenha ocorrido com as marisqueiras, mas eu não tenho certeza. Mas existia informação de imagem, foram feitas muitas fotografias; se precisava registrar um documento que a gente não podia levar, se fotografava esse documento; existia muita captação da informação através de leitura, que eu acho que isso é uma captação. E retransformação disso em texto, você fez muito isso. Novos textos, né, novas informações. Vídeo, pesquisa em internet. Então houve muita captação de informação em todos os meios. Realmente, o único que eu não tenho certeza é o áudio. Eu não sei se no projeto das marisqueiras ocorreu captação em áudio.

MOQ: E tu achas que ajudou, esse processo. Por exemplo, você citou a parte textual; e aí era uma informação que se lia ou se adquiria de alguma forma, e aí tinha essa transformação; você falou que se escrevia muito, a informação. Você acha que ajudou no processo de informação da equipe?

BSL: No processo de informação da equipe?

MOQ: Da equipe. Esse processo de captar uma informação e reescrevê-la, digamos refazê-la. Você acha que ajudou a informação chegar às pessoas, ser mais clara... Às pessoas da equipe âncora?

BSL: Nesse caso específico, não tenho certeza não. Nesse caso específico, eu tou falando do processo da parte educacional. Então se pegou a informação, se reescreveu e foi pra uma terceira. Então nem sempre outra pessoa da equipe tava muito “acesso” àquela informação. Mas existiam outros processos de troca de informação que funcionavam bem com a equipe.

MOQ: Na formação dos projetos, vou insistir nessa “captura”, na formatação dos projetos, a gente...

BSL: Quando eu tava falando eu lembrei da formatação dos projetos. Realmente talvez seja um bom exemplo esse que você está falando.

MOQ: E aí a gente ficava... cada um tinha um pedaço da informação, digamos assim, e cada um lia sobre aquilo e informava ao outro. E aí a gente tem de certa forma uma captura da informação, porque a gente ficava sabendo das coisas. Tu achas esse um processo positivo, dessa captura e compartilhamento?

BSL: Acho. Acho que foi, sim. Acho que a gente teve muita troca de informação nesse caso aí. Esse foi um bom exemplo dessa parte.

MOQ: E em que tu achas que facilitou?

BSL: Em que facilitou?

MOQ: Por exemplo: eu tenho uma informação que é importante pra determinado projeto. E aí eu chego com essa informação e partilho com vocês, e vocês já têm outra informação que complementa também. E aí em que tu achas que facilitou esse processo de captar informação pra depois... Eu não tou pensando nem no compartilhamento, mas na captura mesmo.

BSL: Eu tou entendendo. Eu acho que é nesse caso específico, muito de dividir tarefas. Então, cada um tem uma tarefa que junto se torna um produto maior do que as partes.

MOQ: Sem querer interferir no teu discurso, mas tu achas que poupou tempo...

BSL: Sim.

MOQ: ...e paciência de ir lá decodificar uma informação.

BSL: Sim. É diferente três pessoas trabalhando num projeto do que uma só. Óbvio que houve aí poupar tempo, somar esforços, uma troca mesmo de conhecimento e... entre outros...

MOQ: ...fatores

BSL: ...fatores, que me fogem agora.

MOQ: Quais as principais fontes de obtenção da informação lá na AERPA?

BSL: Google [risos].

MOQ: Internet.

BSL: Internet, pesquisa em internet...

MOQ: Biblioteca. Tinha uma...

BSL: Biblioteca. Tinha uma boa biblioteca, e também porque não a vivência de cada um, que a gente trocava. Eu acho que são informações também que partilhava. O que cada um vivia, viveu e vivia ali, era partilhado também, porque era uma equipe. Também era uma informação.

MOQ: E nesse processo, essas fontes de informação eram partilhadas por todos ou se concentrava mais individual ou até mesmo de grupo? Aquele grupo está trabalhado com determinado projeto, então vai ser facilitado pra ele o acesso a essas fontes de informação, ou as fontes eram trabalhadas por todos que estavam envolvidos no projeto? As fontes que a gente comentou: internet, biblioteca e conhecimento tácito da pessoa.

BSL: As fontes estavam ali disponíveis. Obviamente existiam tarefas, e aquelas tarefas eram específicas. E grupos usavam especificamente, mas a disponibilidade das fontes era geral. Todo mundo tinha acesso à internet, tinha acesso à biblioteca... Pelo menos a parte gerencial tinha.

MOQ: E existia alguma indicação, assim, eu conseguia uma informação, e como estávamos formatando um projeto, por exemplo, a gente partilhava aquela mesma fonte ou tu achas, tu lembra que a gente trabalhava mais assim: eu identificava uma fonte, você tinha outra e cada um permanecia na sua fonte ou acabava indo um na fonte do outro pra duas... duas leituras da mesma fonte, por exemplo.

BSL: Não lembro de ter duas leituras, não. Pode até ter acontecido alguma coisa específica, mas no geral eu acho que a gente não tinha tempo pra muito... detalhismo, de comparar e confirmar. Eu acho... Existia também a confiança de eu saber que você estava fazendo um bom serviço e você saber que eu fazia um bom trabalho, então normalmente um tinha muita...

MOQ: A gente pode dizer que era mais assim: por exemplo uma fonte de informação minha que eu chegava e aí eu dizia pra vocês, vocês já tinham outra fonte...

BSL: Se somava, mas não se tinha... não se ia confirmar aquela fonte. Eu mesmo, posso estar falando besteira, mas não lembro.

MOQ: A AERPA tinha possibilidade de trabalhar com mídias diferentes na hora da obtenção da informação?

BSL: Sim! Eu já falei isso antes. Trabalhava com diversos tipos de mídia, trabalhou com vídeo, com foto, com texto, com multimídia, com tudo.

MOQ: E como tu vê... poderias dizer da importância de se trabalhar com várias mídias pra informação?

BSL: Eu acho mais importante a complementaridade. E a fixação da informação. Trabalhar com informação com diversos aspectos, você termina fixando melhor aquela informação. PARA CONCLUSÃO

MOQ: Falando sobre os aspectos do tratamento da informação, que aqui, a Beal, ela sugere que o tratamento, ele permeia codificação e coordenação da informação. A primeira pergunta é como a informação depois de obtida era preparada pra ser usada na AERPA?

BSL: Bem, eu acho que isso eu já falei. Muita parte da informação era retrabalhada, reescrita ou reproduzida pra ser usada. Então, no caso bem específico das aulas, era feito tanto... a própria aula era criada como também apostilas e material de estudo. E outras informações que pra ser usadas, assim... Eu acho que a maior parte do preparo era textual. Mas também se preparou apresentações de PowerPoint, vídeo, se usou fotos, enfim... Não sei mais o quê.

MOQ: Então a informação, a gente pode dizer que o principal processo de preparação da informação para o uso na AERPA era essa interpretação de alguém que obteve a informação ou alguém que compartilhou a informação, criava um arquivo textual, de foto ou de vídeo?

BSL: Isso é um bom resumo do que eu falei.

MOQ: Se a gente fizer um mapa, uma sequência de tratamento da informação, começando pela formatação da informação, como é que via? Existia processos de formatação? Por exemplo, eu pegava um texto e a partir daquele texto criava-se áudio (como tu falou que quase a gente não trabalhou com áudio), mas esse processo de formatação. Como era esse processo de formatação da informação?

BSL: Bem... De texto se criou muito texto.

MOQ: Texto virava texto.

BSL: Texto... Acho que o que mais aconteceu foi isso: texto virar texto. Mas também esse texto virou muito aula. O que eu chamo de aula é também muita apresentação em PowerPoint pra ser apresentado numa aula. Também se virou banner, outras viraram exposição. Mesmo que a gente não tenha chegado a expor, mas se planejou expor.

MOQ: Vídeo virou texto...

BSL: Vídeo virou texto... Acho que tudo virava texto, de certo modo. Porque eu acho que texto era o que a gente mais criava. Mas também aconteceu o contrário, de texto virar vídeo, mas menos, em menor quantidade, mas ocorreu.

MOQ: Na estruturação da informação... Por exemplo, a gente tinha, nesse tratamento, a gente tinha informações que eram tidas como mais relevantes, outras menos relevantes, e aí havia algum processo específico pra lidar com esse tipo de informação que era relevante e que não era relevante?

BSL: Cê tá querendo saber se tinha um processo específico...

MOQ: Sim, de estruturação da informação. Se existia... Se a informação...

BSL: Eu acho que existia um filtro. O primeiro filtro era sempre a pessoa que estava captando a informação, que definia se a informação era importante ou não, se repassava. Depois existia um filtro maior, que era Plínio, no final das contas, que era quem dizia: “Não, isso aí se usa, isso aqui não se usa”. O filtro final era ele.

MOQ: Até chegar a ele...

BSL: O gerente, mas antes não. Até chegar a ele...?

MOQ: Até chegar a ele, existia alguma estruturação? A gente debatia, a equipe fazia alguma estruturação da informação,

por exemplo, essa informação entra, essa não entra, essa vai primeiro, essa vem depois...?

BSL: Eu não lembro muito disso não. Se aconteceu foi pontual. Acho que já aconteceu, mas era aquele debate pequeno mesmo. Você e eu no mesmo texto, e isso entra e isso não entra e pronto, decidi. Mas eu acho que era muito pontual.

MOQ: Então a gente pode dizer que na estruturação praticamente não existiu? Esse processo de selecionar o que ia se repartir e o que não se ia repartir?

BSL: Existia a seleção, mas aquela seleção ou pessoal, o cara que tava trabalhando [na informação] decidia se ia ou não ia, ou de uma dupla, de equipe: “ah, isso aqui é bom, isso aqui não é”... Que eu acho que é um processo normal de criação conjunta. “Isso é bom, isso não é, isso ‘coisa’... Faça assim, é melhor e tal... Mas o filtro final era Plínio.

MOQ: Com relação à classificação da informação, existia algum estruturação de classificação lá na AERPA?

BSL: Classificação...? Qualquer classificação?

MOQ: Como, por exemplo, critério de relevância, “isso é relevante, isso não é; isso é descartável, isso não é”; qualquer uma que tu identifiques.

BSL: Não lembro de nenhum critério formal de classificação. Não lembro.

MOQ: Eu acho que análise da informação, na parte de tratamento, a gente já falou. Você falou que aí a pessoa que obtinha a informação era a principal responsável por analisá-la e até estruturar, formatar o tipo de informação que ia ser passado, diante da necessidade da equipe; eu acho que você já falou também da síntese da informação, que aí é como você disse, a pessoa que pegava a informação reescrevia, e acabava até devido ao tempo, que a gente não tinha, e uma das características da informação é ela ser redundante, ela precisa se redizer pra poder ser complementar, e apresentação acho que você falou também.

BSL: Apresentação da informação?

MOQ: Da informação.

BSL: Eu acho que aí... Eu acho que eu já falei...

MOQ: Sliders...

BSL: Sliders, apostila, projeto, o pré-projeto, as reuniões...

MOQ: Certo.

BSL: Acho que tudo isso são as apresentações das informações.

MOQ: Então na apresentação a gente tinha o modo... [pausa]
Na apresentação da informação a gente tinha o modo verbal, digamos assim, falado; e o modo escrito, e midiático, com vídeo...

BSL: Exato.

MOQ: Certo. A gente vai tentar agora a distribuição da informação ali pela equipe âncora da AERPA. Após o tratamento, como a informação era distribuída entre seus colaboradores, na AERPA?

BSL: A forma mais comum que eu lembro era a reunião.

MOQ: Naquele HD, tu lembras aquele HD que tinha uma árvore genealógica de informação, quase infinita... Tu podes falar um pouco daquilo, como tu vias aquilo?

BSL: Existia um repositório, acho que uma palavra é repositório, dos arquivos digitais. Ficavam num backup da gente e era onde a gente guardava no final das contas todas as informações armazenadas. E ele tava praticante disponível pra todo pessoal gerencial, e isso é também uma forma de distribuição. Mesmo que você não, o fato de estar lá disponível...

MOQ: Pode ser que um dia você precise...

BSL: Precise usar, e estava lá.

MOQ: Tu enxergavas algum tipo de sistematização naquele grande arquivo, que seria a coluna cervical ali da AERPA?

BSL: Posso ser sincero?

MOQ: Deve!

BSL: Não, não existia muita sistematização, não. Na verdade, existia muita redundância. Havia muita informação redundante. Pra ser bem claro com relação àquilo, várias pastas estavam em várias subpastas diferentes, com as mesmas informações. E isso é redundância, inclusive prejudica no caso de um backup... o backup...

MOQ: Espaço...

BSL: O espaço é limitado.

MOQ: E com relação a... Assim porque eu lembro que a gente tinha, por exemplo: pasta – subpasta principal. Um exemplo no meu caso, que eu mexia muito na minha pasta, era Malthus, aí você aces... você tinha uma pasta Malthus no meu computador e uma Malthus no backup geral. Aí a gente tinha Malthus, no que eu tava trabalhando, e o que tava guardado no backup geral. Aí o que eu trabalhava, quando eu jogava no backup geral, aí na minha pasta tinha Malthus – projetos – textos – pensamentos... Isso aí acontecia contigo também?

BSL: Se na minha pasta tinha uma certa organização?

MOQ: É. Como era o caminho pra se chegar a tua informação na tua pasta?

BSL: É... Eu tinha a minha pasta e os projetos em que eu trabalhava.

MOQ: Que ficavam disponíveis?

BSL: É. Ficavam disponíveis no backup, no meu computador, não. Mas no backup ficavam disponíveis. E eu sempre tive uma pasta também que eu chamava de cozinha. Hoje em dia eu não uso mais a cozinha, não. Cozinha é a bagunça, que vai ser arrumada. Não sei se isso lhe ajuda, já que você tá falando em gerenciamento, era uma maneira que eu gerenciava. Como eu trabalhava com design, principalmente, todos os projetos antes de finalizar ficam na cozinha, que é a bagunça.

MOQ: Então, antes... Deixa eu ver se entendi: antes do backup ir pro... da tua informação ir pro backup geral, da coluna cervical, tinha um processo ali, que tu organizava, tu só mandava na verdade o que... o finalizado, é isso? O teu finalizado.

BSL: Não. Pelo que eu lembre, o backup já capturava aquela pasta toda. Então ele ida do jeito que estava lá.

MOQ: Tu dividias em pasta o estudo e o produto final?

BSL: É. Isso era uma maneira que eu trabalhava, o estudo... isso em design, né? Assim, como eu fiz coisas de design lá... Por exemplo: eu fazia um banner, eu tinha... Tava lá o nome do projeto, que era banner, tinha uma subpasta cozinha. Na cozinha estavam as fotos sem tratamento, o texto sem tratamento... Quando eu finalizava, eu jogava pra pasta de cima o banner. Só o banner final.

MOQ: E...

BSL: Eu podia descartar a cozinha, pois o banner ia estar lá.

MOQ: E eu posso comparar essa cozinha/bagunça com estudo, que eu falei agora?

BSL: É.

MOQ: O estudo que eu falei seria a bagunça que tu falou, né?

BSL: É. Exato.

MOQ: Isso é importante porque na hora que eu estiver fazendo a análise, eu posso citar não bagunça, mas a cozinha que você falou.

[risos]

BSL: Pode dizer. O nome é cozinha justamente porque a cozinha é feita para bagunça.

MOQ: Então eu acho que próxima pergunta está respondida. Existia uma política de classificação da informação para distribuição? Exemplo: critério de relevância, usabilidade, praticidade etc.

BSL: Eu não lembro. Realmente eu não lembro de nenhuma classificação desse tipo, não.

[...]

MOQ: A gente vai começar agora a falar sobre utilização da informação, que é aquela...

BSL: Eu achei que tava terminando, tu “vai começar”... [risos]

MOQ: A utilização da informação é interessante pelo seguinte: Beal diz, como eu tinha te dito antes, que a utilização da informação é o aspecto mais importante dum processo de gerenciamento de informação. Ela diz que não adianta a informação estar lá se não é usada. Aí eu queria saber o seguinte: de que forma a informação era usada na AERPA. Eu pergunto, o primeiro passo para se dar sequência a um projeto, por exemplo, à elaboração de um projeto, era o uso da informação, ou a gente primeiro elaborava um projeto do jeito que a gente achava que ia dar e aí a gente via que não se adequava ao que a gente queria?

BSL: Não, a informação era sempre o start. Sempre tinha uma informação, nem que fosse uma informação preestabelecida. Pré... Num sei como é que eu diga mais...

MOQ: Uma informação anterior, né?

BSL: É. Sempre tinha uma informação anterior, nem que fosse a ciência de que aquele projeto existia. Você precisava saber que o projeto estava aberto e ir atrás de mais informação para formatar ele. Então sem... informação tá sempre dentro do processo da AERPA. Não tinha como escapar dela.

MOQ: Então, a informação era usada em que sentido: a informação, ela auxiliava na tomada de decisões, por exemplo?

BSL: Completamente.

MOQ: Tu consegues lembrar de algum exemplo que gente tenha utilizado informação na tomada de decisão?

[pausa]

MOQ: Dando sequência à entrevista, a pergunta que eu ia fazer era a seguinte: de que forma o uso da informação contribuiu para que a AERPA tomasse decisões?

BSL: É... Bem, acho que toda informação da AERPA levava a tomada de decisões. Fosse decisões do âmbito educacional

ou de projetos. Um que eu lembro foi o projeto das marisqueiras, que saiu um edital, o edital tinha suas exigências, mas aí fomos até elas pra saber se a necessidade do edital batia com a necessidade da população marisqueira, pra saber por exemplo se... tomar decisões de como... é... de como trabalhar tanto a necessidade do que era exigido por um lado pelo edital oficial como trabalhar as necessidades da própria população marisqueira.

MOQ: Tu lembra como a gente fez o levantamento dessas necessidades da marisqueiras?

BSL: Lembro que fora feitas entrevistas, visitas in loco foram feitas várias visitas, várias entrevistas, com a população... Teve mais alguma coisa?

MOQ: Eu lembro que a gente fez um questionário, que aí tu falou, a visita in loco, a observação. E você acha que esse processo ajudou, porque o projeto foi bem recebido, a gente conseguiu executar. Você acha que a informação contribuiu para que o projeto fosse aceito, digamos assim, passasse no edital?

BSL: Sim. Eu acho que foi fundamental, se não a gente não tinha conseguido montar o projeto da forma como... com a fundamentação que foi montada.

MOQ: Então a gente pode dizer que na elaboração do projeto a gente teve ali um diálogo, né, entre o que o governo se dispunha... o que o edital se dispunha a trabalhar e o que a população tinha necessidade? Isso construído através da informação coletada de ambos os lados. Seria isso?

BSL: É. Acho que seria isso.

MOQ: Como o uso da informação ajudou no entendimento do ambiente institucional no caso da AERPA? Que a AERPA atuava? É... aquela coisa que a gente conversou antes da entrevista, sobre a informação como um potencial elemento de explicar o ambiente, assim de saber o ambiente no qual a organização tá trabalhando. Como tu vê isso, da informação ajudar a AERPA a entender o mercado no qual ela trabalhava, o mercado de Organizações do Terceiro Setor. Por exemplo: de trabalhar com editais, de ser mais competitiva, entendeu, de ter acesso a mais editais e ter mais propensão a ter editais aceitos, e essa coisa, e até na atuação do gerenciamento dos projetos.

BSL: Pergunta difícil. Eu acho que assim o grande... a grande ferramenta que nós, que a AERPA utilizava era a informação, em todo sentido. Como ela tinha o lado educacional, a informação é uma coisa importante. Quando se tem educação se tem informação. Mas também no caso como a gente precisava de projeto, a busca por essas informações era uma

coisa fundamental. Então, eu acho que o... a informação é no caso uma coisa... vou dizer de novo: fundamental, intrínseca à estrutura da AERPA. Seja uma informação institucional, governamental ou... a necessidade dessa informação, ou seja criando informação, ou seja... enfim, não sei se isso respondeu exatamente o que você tava perguntando, mas...

MOQ: Por exemplo: vamos voltar ao caso das marisqueiras. Existia uma demanda de ambos os lados, uma demanda, assim, um edital, que exigia uma coisa, e uma demanda da população, que exigia outra. Partindo desse exemplo das marisqueiras, que a gente falou que fez um levantamento da necessidade da população com os parâmetros de trabalho do edital, a gente, generalizando — porque uma organização, ela vive basicamente de contribuições e de editais de projetos —, como a informação ajudou, por exemplo, a informação de saber que o edital tava ali, ou a edição, ou a forma de... Me enrolei! Saber que o edital trabalha com determinados aspectos, por exemplo: a gente sabe que projetos educacionais, pelo menos na atuação da AERPA, projetos educacionais, por exemplo: na Secretaria de... Da Secis, né, do Ministério da Ciência e Tecnologia, eles tinham mais propensão a ser aceitos, né, e ser trabalhados, do que projetos que não incluíam o aspecto educacional. Tu lembra da gente fazer uma pesquisa de perfil, por exemplo, da

Secretaria, ou do Ministério que estava propondo o edital, e aí vê como é que gente podia ter mais chances de aprovar um edital segundo o histórico de trabalho daquela secretaria de financiamento, daquela secretaria?

BSL: Tu lembra dessa pesquisa? Eu não lembro não.

MOQ: Eu lembro que eu fazia, antes da gente inscrever o projeto, a gente lia o edital pra saber o que é que eles queriam, primeiro, e aí a gente primeiro buscava saber se já houve aquele edital antes. Se já tivesse havido, a gente buscava saber quais projetos entraram naquele edital, e aí fazendo a análise desses projetos que entraram no edital, a gente tentava identificar pelo histórico quais projetos, dependendo da área dos projetos tinham mais chances de serem aprovados.

BSL: Bem, isso aí era a sua parte na AERPA. Realmente não lembro dessas análises todas, não.

MOQ: Pronto. Eu fazia muito isso com Plínio. Tá joia. Então vou deixar essa parte comigo...

BSL: A tua entrevista...

[...]

MOQ: Eu queria passar pra próxima agora. É o seguinte: a informação como um critério de sinergia de trabalho da gente.

Sinergia que a gente fala é assim: a gente está sintonizado no modo de atuação da AERPA. Como tu enxerga informação, ou se ela facilitou esse processo de interação da equipe dentro da atuação da AERPA?

BSL: Eu vejo que ela também, assim, a equipe... tem todos os aspectos. A sinergia da equipe facilitava a troca da informação, a própria sinergia que se criou, como vice-versa: a necessidade dessa troca de informação também alimentava essa sinergia. É... Eu acho que era uma equipe pequena, mas foi muito unida enquanto estava junta. A gente era uma equipe que realmente focava nos objetivos que eram traçados e a gente corria atrás. E eu acho que existia aí essa retroalimentação. Tanto a necessidade da troca de informação alimentava a sinergia, e vice-versa.

MOQ: A gente podia dizer que até pelo fato de nós estarmos em constante troca de informação a gente acabava entendendo mais ou menos como podia-se moldar um projeto. As capacidades de cada um pra atuar naquele projeto. Isso facilitou também...

BSL: Isso aí é um aspecto importante que facilitou.

MOQ: Porque eu lembro que tinha muita confiança assim nos projetos, a gente sempre reservava um espaço para uma possível publicação. Porque a publicação ela acaba se

convertendo num disseminador de informação, produzida na AERPA, mas ao mesmo tempo é um instrumento de marketing. Porque a gente acaba aparecendo. E eu tinha muita segurança em colocar, por exemplo, livro de fotografias sobre um determinado local histórico, e não quê, porque eu sabia que estavas lá pra fazer tanto as fotos como a diagramação do livro, e tornar interessante, as coisas...

BSL: E vice-versa. Eu tinha confiança no texto que ia sair pra aquele livro.

MOQ: E tinha Pedro, né? Quando o projeto envolvia alguma coisa... Por exemplo, na área educacional, quando a gente tentava formatar um projeto que envolvesse tecnologia, a gente... Não importava, a gente sabia exatamente o que Pedro podia fazer.

BSL: Podia dar conta. Provavelmente ela ia dar conta. Se ele não soubesse, ele saberia como ir atrás. Isso é outra coisa também, que é...

MOQ: Legal isso.

BSL: De repente a pessoa sabe, mas você sabe que ela tem capacidade de ir atrás e...

MOQ: A gente pode dizer que um fator de sinergia que a troca de informações propicia dentro de uma ambiente de trabalho,

que a gente praticava ali, era a gente conhecer a capacidade do outro.

BSL: Isso. Que é uma informação você conhecer a capacidade...

MOQ: É uma informação. Choo classifica isso de informação tácita. Informação implícita. Bruno, pra gente finalizar, partindo aí pros cinco minutos finais do segundo tempo, com os acréscimos, eu queria que tu falasse sobre os três aspectos aqui, de tudo que a gente falou...

BSL: Antes da gente chegar a esses três aspectos, eu queria só lembrar uma coisa que eu lembrei que a gente falou bem antes daquele... se tinha algum critério de armazenamento, de relevância. Eu acho que eu fui... Me expliquei mal no sentido de que existiam critérios, só não critérios sistematizados de armazenamento. Esses critérios eram pessoais. Então acho que isso é... ressaltar isso aí pra não perder essa...

MOQ: A gente acabou, também, no acesso à informação interna produzida, a gente, apesar de ser assistemático, assistemático no sentido de não ter um sistema único, eram vários sistemas de armazenamento convivendo ali, e a gente acabou se adaptando um ao sistema do outro.

BSL: É.

MOQ: Pra eu conseguir achar uma informação de Plínio, é porque eu comecei a conhecer...

BSL: Como a cabeça dele funcionava. Eu acho que tem a ver com sinergia. Sabia como o outro funcionava, então você sabia como deveria estar organizado a cozinha dele.

MOQ: Mas eu realmente lembro disso. Eu lembro que eu ia procurar a informação no backup de Pedro, aí tinha uma sistemática de procurar no backup de Pedro. Eu conseguia achar a informação porque eu sabia, de tanto a gente trocar informação um com o outro e conviver ali, eu sabia mais ou menos. E eu não sei se acontecia isso contigo com as outras pessoas também. Quando tu ias acessar a informação produzida por outros.

BSL: Eu acho que eu não tive tanta necessidade de acessar a informação produzido pelo outros. Quando eu tinha uma necessidade de informação, me era transferida. Você por exemplo mandava os textos pra eu poder diagramar. Aí, o seu organizado ia pra minha bagunça.

[...]

BSL: Mas eu acho que assim, quando se tinha necessidade, eu, pelo menos, utilizava também muito das próprias ferramentas que o sistema informatizado permite de localização.

BSL: A busca era mais pelo buscador do que por outro.

MOQ: Certo. Bom, pra gente partir aqui pra esses três critérios da organização do conhecimento: uma organização do conhecimento, segundo Choo, que é o teórico que estou trabalhando, é a organização que consegue, através da informação, criar significados, interpretar fatos, notícias, informações que ajudam a compreender o ambiente de atuação de uma organização. A gente falou um pouco disso, mas eu queria que tu falasse mais abertamente, sem a pergunta específica. Falasse de uma maneira mais solta, mais geral. Construir conhecimentos, os conhecimentos... esses fatos e notícias da criação de significados, eles são transformados em conhecimentos dentro da organização, e isso acaba ajudando na tomada de decisões. Eu queria que tu falasse desses três aspectos, com base no que gente conversou até agora. Aí tu podes ficar livre pra...

BSL: Viajar.

MOQ: falar... É, viajar. Falar de maneira bem sistemática, digamos assim.

BSL: Bem. Eu acho que eu já falei isso. A informação, acho que isso não é só na AERPA, mas na AERPA ela era principal, porque a informação era a ferramenta e era o que a gente praticamente vendia. Apesar da gente ser uma ONG,

[...] era o nosso produto. Então, era a ferramenta que a gente usava pra se instrumentalizar pra poder criar a informação que era passada, que era retransmitida. Isso nas diversas áreas que a gente atuou, ou mesmo dentro das necessidades da instituição. Então, essa informação como um criador de significado, eu acho que, pelo menos eu vejo isso sempre como um fluxo, um fluxo contínuo de entrada de informação, essa informação é trabalhada, no caso se tem uma tomada de decisão por causa de, como uma instituição sempre tem tomada de decisão que é baseada nessa informação, que gera novas informações... Então eu vejo isso sempre como um fluxo contínuo, eu não consigo ver isolado. Não é uma linha reta, é um círculo.

MOQ: E trabalhar com o conhecimento, pelo menos na atuação da gente ali, eu vejo sempre trabalhar com analogia. Tanto analogia do sucesso quanto analogia do fracasso. Pro exemplo: projetos não foram aprovados, outros projetos foram aprovados. E aí, tu sentia que havia algum, por exemplo, se um projeto não foi aprovado, a gente tinha alguma forma de retrabalhá-lo, e por que não aprovado. Ou se um projeto obteve sucesso a gente pensar porque aquele projeto foi tão bem-sucedido e quais critérios a gente poderia tirar daquele projeto pra aplicar em outro. Tu lembra de alguma coisa disso?

BSL: Sim. Tanto é que, assim como os projetos iniciais tiveram muito sucesso eles foram modelos dos projetos seguintes. Alguns não deram certo, mas alguns deles foram inclusive retrabalhados para serem tentados em outros editais. Então eu acho que sim, houve essa alimentação, de uma forma ou de outra. Houve sim.

MOQ: De que forma a gente fazia essa alimentação? Debate, reuniões, discussão, elaborando texto, relatório tu lembra?

BSL: Sempre tinha a reunião e a partir daí tarefas de pesquisa e entra todo aquele processo de novo: pesquisa, texto, criação de texto, revisão do texto. Que eu lembre...

MOQ: Havia uma adequação, por exemplo, a gente fazia um projeto educacional e aí de repente a gente constatava que aquele projeto educacional... Por exemplo, a gente fazia um projeto pra restauração de... A gente fez o projeto do curso de restauração, e aí de repente a gente viu que o curso de restauração na primeira turma foi bem-sucedida, mas a segunda, quando a gente tentou formar, não teve. Aí, por exemplo, a gente reformulou, diminuiu carga horária, a gente percebeu que a carga horária ficou muito grande, a gente redefiniu conteúdo, aquela coisa toda. Tu vê isso como um processo de gerenciamento de informação também?

BSL: Acho que faz parte também. Acho. Não sei... Não vou saber elucubrar mais informações, mas eu acho que sim.

MOQ: Beleza.

BSL: Quem sabe da teoria de gerenciamento da informação é você. Eu tou tateando aqui... [risos]

[...]

MOQ: Beleza. Eu entrevistei Bruno. Eu queria só que Bruno desse o OK e disponibilizasse essa entrevista pra que eu pudesse usar na minha dissertação, como realmente um trabalho de pesquisa acadêmica.

BSL: Ok. Pode usar.

MOQ: Só não pode modificar.

BSL: Pode editar. Eu espero que seja editado, pois eu falei muita besteira [risos].

APÊNDICE C – Entrevista com o sr. Plínio Santos Filho
(entrevistado 3), diretor-geral da AERPA

- Aspectos da identificação da informação
1. Como se dava a identificação da necessidade de informação no contexto do gerenciamento da AERPA? Principalmente de duas formas: A) como a AERPA se propõe a fazer pesquisa, a informação científica e o acesso às fontes de informação nacionais e internacionais como bibliotecas de universidades e centros de pesquisa, bem como o acesso a entidades e institutos nas nossas áreas de interesse e B) a questão do guardar, o depósito das informações recolhidas e por nós geradas. Sem informação atual e precisa não teríamos desenvolvido o que desenvolvemos.
 2. As informações eram adquiridas segundo uma necessidade individual e depois partilhadas ou eram adquiridas segundo uma orientação da AERPA? Das duas formas, mas a partir de uma orientação inicial da linha de trabalho/pesquisa a ser seguida. A partir disso, os indivíduos

contribuíam com os seus achados individuais ou coletivos.

3. Qual a forma de controle ou de diálogo a AERPA mantinha com os colaboradores para controlar ou ajudar no processo de identificação da informação? A fonte era e é sempre relatada com rigor, para que não se incorra em plágio, ou perda de tempo no que já foi feito, descoberto. A definição do objeto de pesquisa ou produto-fim a ser alcançado sempre norteou o foco das ações.

- Aspectos da obtenção da informação

1. A informação era obtida depois de identificada sua necessidade? A informação mais abrangente é sempre obtida em um processo de busca e estudo da área de interesse. Os aspectos que serão necessários não estão, a priori, definidos no início dos estudos de uma nova ação. A necessidade de informação é sempre dirigida pelo foco que se dá ao problema, o que necessita de resposta ou suporte.
2. Quais as principais ações de criação, recepção e captura da informação? A experiência e testes em

laboratório sempre seguiu as propostas e ideias provenientes das mais diversas fontes.

3. Quais as principais fontes de obtenção da informação? Trabalhos científicos, livros, imagens, textos os mais diversos, principalmente acessados via Internet.
4. Essas fontes eram compartilhadas por todos ou se concentrava mais em uma obtenção individual da informação? O gerenciamento e uso da informação segue a lógica da apreensão do conteúdo devido à formação individual do membro da equipe. As tarefas são realizadas por especialistas em suas áreas, que, podem e devem interagir com os outros membros da equipe do projeto, mas que tem a responsabilidade de cuidar e resolver o seu nicho de conhecimento que é parte integrante do todo a ser resolvido. Reuniões apresentavam o problema, progressos e achados dos membros da equipe de uma tarefa ou problema.
5. A AERPA tinha possibilidade de trabalhar com mídias diferentes na hora da obtenção da informação? A AERPA é autossuficiente em todas as mídias disponíveis no momento. Caso não tenha um profissional em residência para

determinado trabalho, contrata um para a solução do aspecto do problema que não domina.

• Aspectos do tratamento (codificação e coordenação) da informação

1. Como a informação, depois de obtida, era preparada para ser usada na AERPA? Textos e arquivos eletrônicos são colocados em pastas específicas na intranet ou nas nuvens; Informações, listas rápidas, etc. impressas em papel para acompanhamento e execução nas oficinas gerais de trabalho.
2. Como você identifica os seguintes processos de tratamento na AERPA: formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação. – A informação não é para a AERPA o objeto em si. Ela faz parte de algo que se pretende, se almeja. O que deve nortear o trabalho é a simplicidade e o entendimento do que se quer e o porque e como se deve fazer para se obter o que se pretende. Uma boa e simples planilha excel na maioria das vezes é muito mais eficiente do que toda a sistematização gerencial-administrativa que pode surgir durante a execução de uma tarefa ou trabalho. Formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e

apresentação são mais apropriados a relatórios do que ao trabalho direto em si.

- Aspectos da distribuição da informação

1. Após o tratamento, como a informação era distribuída na AERPA entre seus colaboradores? Na AERPA a informação é obtida com um fim específico e na maioria das vezes o achado é direcionado a quem tem necessidade de utilizá-lo de forma direta. Informações gerais são muito pouco produtivas em um ambiente de pesquisa e desenvolvimento e devem ser mantidas sob controle para não tirar o foco do que precisa ser feito.
2. Existia uma política de classificação da informação para distribuição (exemplo: critérios de relevância, usabilidade, praticidade etc.)? Não. O problema é que determina o fluxo a ser usado quanto ao uso da informação.

- Aspectos da utilização da informação

1. De que forma a informação era usada na AERPA? De forma direta, para a solução de questões e problemas. Também para subsidiar e apoiar um trabalho como referência científica.

2. De que forma o uso da informação contribuiu para que a AERPA tomasse as decisões? Mostrando a universalidade do pretendido. Principalmente a informação em inglês, pouco usada em ONGs de cunho científico e social.
3. Como o uso da informação ajudou no entendimento do ambiente institucional no qual a AERPA atuava? Chego a afirmar que a informação obtida e gerada pela AERPA ajudou a "criar" um novo ambiente institucional para a atuação efetiva da AERPA.
4. Como o uso da informação contribuiu para que a equipe criasse uma sinergia de trabalho de modo a facilitar a atuação conjunta dos colaboradores? Isso de sinergia é muito mítico. Depende muito da formação educacional, intelectual e caráter de cada um dos membros. A atuação conjunta de uma equipe depende em uma pouca parte da informação que foi gerada ou produzida durante o trabalho, no Brasil, principalmente.

- Aspectos de armazenamento da informação

1. Como a informação era armazenada na AERPA? Servidor apropriado, com acesso de vários níveis de importância.
2. Havia algum critério para armazenamento (relevância, tempo etc.)? Armazenamento por trabalho, em pastas apropriadas e backups regulares.

- Aspectos de descarte da informação

1. Como a informação era descartada na AERPA? Usando diretrizes gerais da ISO 9001.
2. Havia algum critério para descarte (relevância, tempo etc.)? Diretrizes gerais da ISO 9001.
3. Organização do conhecimento:

Uma organização do conhecimento, segundo Choo (teórico com o qual eu estou trabalhando), é uma organização que consegue, através da informação:

- a) Criar significados – interpretação de fatos, notícias e informações que ajudam a compreender o ambiente de atuação de uma organização.
- b) Construir conhecimentos – os conhecimentos dentro de uma organização, sejam eles explícitos (relatórios, análises, etc.) ou tácitos (habilidades, know-how), são

usados para gerar novos conhecimentos, o que contribui para a atuação da organização.

- c) Tomada de decisões – a informação transformada em conhecimento ajuda na tomada de decisões, na medida em que o conhecimento ajuda a compreender melhor o ambiente e identificar ações que possam suprir necessidades de mercado ou balizar as ações da organização.

Com base nesse pequeno texto e no que foi exposto sobre a gestão da informação, como você diria que os processos de gestão da informação ajudaram a AERPA a criar significados, construir conhecimentos e tomar decisões.

– Não sou "dos processos de gestão da informação" mas da "informação" em si. Acho que no campo da teoria e das conversas nos ambientes acadêmicos a filologia ligada à área da informação tem o seu valor, acadêmico. Mas quando a informação que se tem necessita de produzir resultados práticos, processos e produtos, muita conversa sobre gestão e métodos confunde o trabalhador na ponta. Cada coisa no seu cada qual! É muito mais um norteamento do querer claro, claramente explicitado, do que o arcabouço do método que

dará resultados. Uma ONG séria no Brasil tem que lidar muito mais com a sua sobrevivência do que nos países desenvolvidos. Não temos muito tempo ou estômago para muitas conversas vagas, sobre o todo e o nada semântico. A informação é obtida, usada, gerada, e tem que apresentar resultados concretos mensuráveis, tocáveis, palpáveis, com os recursos disponíveis. A única máxima para o funcionamento da gestão ou gestão da informação em uma ONG séria no Brasil, parece, é que os recursos financeiros tem que estar disponíveis para o trabalho a ser realizado, pois folha de pagamento de pessoal não tem nem gosta de muita ideologia.

APÊNDICE D – Site Restaurabr (www.restaurabr.org)

2201/15

Agência de Estudos e Restauração do Patrimônio - AERPA

RestauraBR.org | 

Início Cursos Revista AERPA Restaurabr Curso Papel Quem Somos Contato



Projeto Fátima BR

O projeto Fátima BR é composto de artigos e ferramentas que visam à preservação do patrimônio histórico brasileiro. O projeto é desenvolvido em parceria com o projeto Fátima BR, um projeto de desenvolvimento para o ensino digital de história e cultura. O projeto é desenvolvido em parceria com o projeto Fátima BR, um projeto de desenvolvimento para o ensino digital de história e cultura.

Restauração de livro histórico em papel em Oitavo. Para saber mais sobre o projeto Curso Papel - AERPA, Lattes - AERPA, Fátima BR, AERPA

Assessoria de Arte Digital, restauração de livros históricos, e desenvolvimento de projetos patrimoniais.



Gestão de Estudos e Restauração do Patrimônio - Curso Papel

O Curso Papel é parte de uma série de iniciativas patrimoniais, sendo a primeira delas. O curso é desenvolvido em parceria com o projeto Fátima BR, um projeto de desenvolvimento para o ensino digital de história e cultura. O curso é desenvolvido em parceria com o projeto Fátima BR, um projeto de desenvolvimento para o ensino digital de história e cultura.

Assessoria de Arte Digital em Oitavo.

APÊNDICE E – Site Restaurabr (www.restaurabr.org)

22/01/15

Agência de Estudos e Pesquisa de Patrimônio - AERPA



CERPO-Papel

O Centro de Estudos e Pesquisa de Patrimônio em Óbidos – CERPO-Papel, é uma das instituições de pesquisa e preservação de acervos em conservação de bens culturais, artísticos e acervos documentais em papel mais bem equipadas do Nordeste.

Situado no Castelo Pictórico de Óbidos, o CERPO-Papel conta com equipe formada em conservação e restauração de acervos em papel, como fotografias, mapas, documentos e bens antigos, entre outros.

O CERPO-Papel faz parte da rede de instituições de pesquisa, ensino e serviços em conservação e restauração de bens culturais instituída pela Fundação de Estudos e Pesquisas – FINEP, e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, do Ministério de Ciência e Tecnologia – MCT, com o propósito de promover e responder acervos públicos e particulares, garantir a mais alta qualidade e a máxima preservação material.

Fazem parte da rede CNPq/FINEP as seguintes instituições:

- CERPO-Papel Laboratory, AERPA;
- Centro de Estudos e Pesquisas de Patrimônio em Óbidos – CERPO-Papel, de AERPA;
- Casa de Rui Barbosa Foundation, in Rio de Janeiro;
- Fundação Casa de Rui Barbosa, na Rio de Janeiro;
- Arquivos Gerais e Estudos Históricos at São Paulo University - USP;
- Museu de Arqueologia e Etnologia, da Universidade de São Paulo – USP;
- Cultural Property Conservation and Restoration Center – CECCO, at the Fine Arts School of Minas Gerais Federal University – UFMG;
- Centro de Conservação e Restauração de Bens Culturais Móbiles – Cecon, da Escola de Belas Artes da UFMG;
- Laboratório de Óbidos de Conservação e Laboratório de Documentação Científica – Lacoar, da Escola de Belas Artes da UFMG;
- Universidade Federal de Goiás – UFGA;
- Laboratório de Física Nuclear Aplicada – LFNA, da Universidade Estadual de Paraná em Londrina;
- Laboratório de Instrumentação Nuclear da Comissão dos Programas de Pós-graduação de Engenharia – COPPE, da UFRL;
- Fundação de Física, Química e Letras da USP em Ribeirão Preto; entre outras instituições.

Nossos Serviços em Conservação e Restauração de Acervos

APÊNDICE F – Imaginário Pernambucano

pernambuco - Agência de Notícias - Imaginário Pernambucano ganha prêmio...

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

- [Espanhol](#)
- [linha divisória - NÃO APAGAR](#)
- [English](#)
- [UFPE DIGITAL](#)
- [AGÊNCIA DE NOTÍCIAS](#)
- [ÓRGÃOS SUPLEMENTARES](#)
- [CENTROS](#)
- [PRÓ-REITORIAS](#)
- [A UFPE](#)
-
- [Mapa do Site](#)
- [Fale Conosco](#)
- [Página Inicial](#)

Agência de Notícias

- [A Acom](#)
- [A Agência](#)
- [Notícias](#)
- [UFPE na mídia](#)
- [Esquinas](#)
- [Artigos](#)
- [Escritos](#)
- [Calendário de cerimônias](#)
- [Servidor em foco](#)
- [Multimídia](#)
- [Incansáveis](#)
- [Arquivo Comunicamun](#)
- [Espaço para divulgação](#)
- [Atendimento à imprensa](#)
- [Equipe](#)
- [Fale conosco](#)
- [UFPE](#)
- > [Agência de Notícias](#)
- > [Incansáveis](#)
- > [Imaginário Pernambucano ganha prêmio de Design](#)

APÊNDICE G – Rede CVT / Nufar

22/01/13 Agência de Estudos e Restauração do Patrimônio - AERPA




RestauraBR.org

AERPA Restaura BR Rede CVT/Nufar CERPD Papai Revista ARQ

Rede CVTs / NUFARs

Centros Vocacionais Tecnológicos do Patrimônio

A AERPA tem três projetos, junto aos municípios e ao Ministério de Ciência e Tecnologia, que visam a implantação de Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs) voltados para o Patrimônio Cultural nos municípios de Olinda, Igaraçu e Goiana no Estado de Pernambuco.

Cada CVT realiza pesquisas e desenvolve projetos visando a preservação das bases e acervos de valor cultural hereditário desses municípios e região.

Também são oferecidas oportunidades para bolsistas de graduação e pós-graduação, para que desenvolvam os seus projetos de campo associados aos CVTs e à AERPA.

Núcleos de Formação de Artífices Restauradores - NUFARs

Paralelamente aos CVTs, a AERPA, em convênio com a UNESCO e o Ministério da Cultura através do Programa Monumenta, implantou dois Núcleos de Formação de Artífices Restauradores (NUFARs). Um na cidade de Paratiba, Alagoas, e o outro na cidade de Olinda, Pernambuco.

Atuando em rede, tanto os CVTs quanto os NUFARs capacitam jovens adultos entre 18 e 27 anos, provindos inicialmente das comunidades carentes dos municípios assistidos, como Artífices Restauradores, promovendo a inclusão social. A capacitação é em áreas de interesse para a conservação do patrimônio histórico-cultural edificado.

Agência de Estudos e Restauração do Patrimônio - AERPA
Rua Álvaro de Azevedo Neto, 364, Jardim Atlântico, Olinda, PE, Brasil CEP 52088-290
Telefone: (81) 3488.3978
E-mail: adm@restaurarbr.org

A page	Português	Como colaborar	This site in English
--------	-----------	----------------	----------------------

APÊNDICE H – Revista ARC BR

22/01/15

Agência de Estudos e Restaura de Patrimônio - AERPA

RestauraBR.org | 

Início | Cursos | Revista ARC | RestauraBR | Corpo Fiscal | Quem Somos | Contato



ARC
 Revista Brasileira de Arqueometria, Restauração e Conservação

Volume 3 Número 1
Edição Especial - OICROD - Trabalhos do Conselho de Curso de Introdução à Conservação e Restaura de Aterres Documentais em Papel

Neste número, a Revista ARC publica os trabalhos dos participantes do OICROD e dá um importante passo em direção de universalização dos conhecimentos nas áreas de estudos de conservação e restauro de bens culturais. Cada autor, autor, ou grupo de autores, escrevem na mesma edição de forma independente e são os responsáveis pelas entidades aqui publicadas. A Revista ARC tem honrada com mais este número, e mais uma viagem além e além nos conhecimentos nas áreas de conservação e restauro de bens patrimoniais no Brasil.

Os 59 artigos deste número da Revista, estão disponíveis em ordem alfabética, para não esquecer a qualquer dos autores que participaram do OICROD.

UM OLHAR PENSATIVO SOBRE ARQUEOMETRIA: ESPAÇOS DE CIÊNCIAS E CULTURAIS
 UFPA - Ana Carolina Rizzato Passos - Universidade Federal do Pará - [ARTIGO EM PDF](#) | [4.8 MB](#)

EDUCAÇÃO E ARQUIVO: UM SOCORRO NECESSÁRIO - Elaine Raes Pereira - Pós-graduada pela UFPA em "História do Patrimônio Histórico e Cultural" | [ARTIGO EM PDF](#) | [376 KB](#)

A RESPONSABILIDADE SOCIOLOGICA DAS OBRAS DE ARTE EM SUPORTE PAPELO DESENHO DE ARTE SOCIALIZADA EM PAÍS - Francineia Maria Ribeiro de Andrade - Mestre de Arte Moderna da Bahia (Universidade Estadual do Rio de Janeiro) | [ARTIGO EM PDF](#) | [2.8 MB](#)

GERAÇÃO E ARQUIVO: O CASO DO ARQUIVO PESSOAL AFONSO PINHEIRO - Doris Silveira de Almeida - Doutora em História, Universidade Federal do Rio de Janeiro

Presidência: Ministério da Justiça - ACSPA -
 Laboratório: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
 Conselho Editorial: Associação Brasileira de Arqueometria, Restauração e Conservação - ABCARC
 UFPA - Fundação de Amparo à Pesquisa - Ministério

APÊNDICE I – Pesquisa acadêmica

Refugo industrial como insumo para a cerâmica artesanal: uma alternativa sustentável para o artesanato do Cabo de Santo Agostinho – Pernambuco / Brasil

Industrial residue as a consumable for craftwork ceramic: a sustainable alternative to craftwork of Cabo de Santo Agostinho – Pernambuco / Brasil

Silva, Germanya D'Garcia Araújo; Mestre; Universidade Federal de Pernambuco
germannya@yahoo.com.br

Cavalcanti, Virginia Pereira; Doutor; Universidade Federal de Pernambuco
cavalcanti_virginia@hotmail.com

Andrade, Ana Maria de; Mestre; Universidade Federal de Pernambuco
anamariadeandrade@gmail.com

Santos Filho, Plínio Bezerra dos; Phd; AGÊNCIA DE ESTUDOS E RESTAURO DO PATRIMÔNIO – AERPA pliniosantosfilho@gmail.com

Cordeiro, Erimar José Dias; Graduado; Universidade Federal de Pernambuco
erimar.cordeiro@hotmail.com

Resumo

No Nordeste do Brasil, a cerâmica artesanal tem, em muitos casos, o processo produtivo como um dos principais problemas para a manutenção da sustentabilidade econômica e ambiental. Este artigo descreve a estratégia do Laboratório O Imaginário na melhoria do processo produtivo cerâmico, com a introdução de resíduo industrial como insumo para a cerâmica artesanal, e o uso de esmalte para vitrificação de peças. A abordagem metodológica, estudo de caso, tem como unidade de análise a comunidade do Cabo de Santo Agostinho. Os resultados apontam o uso mais eficiente dos recursos naturais e produção, a diversificação no desenvolvimento de produtos e ganho de rendimento e de eco-eficiência.

Palavras Chave: artesanato, sustentabilidade, processo produtivo

Abstract

In the Northeast of Brazil, craftwork in ceramics have, in many cases, found the production process to be one of the main problems in maintaining economic and environmental sustainability. This article describes the action strategy of the Imaginário for improving the

APÊNDICE J – Projeto Marisqueiras

www.undtaem.com.br/2018/03/comunidade-de-marisqueiras-de-goiana-ganha-centro-vocacional-tecnologico/

11.05.08

Comunidade de marisqueiras de Goiana ganha Centro Vocacional Tecnológico



O Ministério da Ciência e Tecnologia, a UFPE e a Agência de Estudos e Restauro do Patrimônio (Aerpa) inauguraram hoje (10) o Centro Vocacional Tecnológico Marisqueiras e a primeira torre de microssistema sustentável de distribuição de água à população, na Povoação de São Lourenço, no município de Goiana. A Comunidade é de origem quilombola e tem na coleta de mariscos boa parte da sua sustentação.

O CVT Marisqueiras vai trabalhar na formação para a construção civil, cerâmica, e processamento de mariscos, para agregar valor comercial ao produto. Contará com uma cozinha solar experimental para cozimento de mariscos, terá curso de preservação do meio ambiente e foz do rio Goiana, e promoverá curso em recepção turística e hotelaria, a partir de Pousada Escola que está em construção em local próximo ao CVT.

Os Centros Vocacionais Tecnológicos (CVTs) são unidades de ensino técnico-profissionalizante voltadas para a instrução científica e tecnológica, na qual se inserem a inclusão digital, conhecimentos práticos na área de serviço técnico e do processo produtivo. O público-alvo dos CVTs é a população em geral, oferecendo formação profissional básica, com vistas na experimentação científica e na investigação da realidade para a prestação de serviços especializados, levando-se em conta a vocação da região onde se insere.

Apoiada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), a rede de CVTs conta com 153 unidades espalhadas por todo o Brasil, facilitando o acesso da população ao conhecimento científico e tecnológico, das quais 4 são geridos pela Aerpa.

Mais informações
Diretor Executivo da Aerpa

Pinho Santos Filho
www.undtaem.com
www.restauro.br.org
 (81) 3495.5878

Compartilhar

