

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

DANÚZIA DA ROCHA DE PAULA

GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA FIOCRUZ:

um modelo de análise



NITERÓI
2011

DANÚZIA DA ROCHA DE PAULA

GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA FIOCRUZ:

um modelo de análise

Dissertação apresentada no curso de Mestrado em Ciência da Informação do Programa de Pós-graduação da UFF.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Regina de Barros Cianconi
Linha de Pesquisa: Fluxos e Mediações Sócio-Técnicas da Informação.

NITERÓI
2011

DANÚZIA DA ROCHA DE PAULA

GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA FIOCRUZ: um modelo de análise

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Regina de Barros Cianconi
Universidade Federal Fluminense (UFF)

Prof. Dr. José Maria Jardim
Universidade Federal Fluminense (UFF)

Profª Drª Cícera Henrique da Silva
Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ)

Profª. Drª. Maria Luiza de Almeida Campos (Suplente)
Universidade Federal Fluminense (UFF)

NITERÓI
2011

P324 PAULA, Danúzia da Rocha de
Gestão da informação na Fiocruz: um instrumento de análise. / Danúzia da
Rocha de Paula. Niterói, RJ: UFF/PPGCI, 2011.

135f. : il; 30cm

Orientadora: Regina de Barros Cianconi

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-
Graduação em Ciência da Informação, 2011.

Bibliografia: f.129-136.

Apêndices: f.138-146

1. Gestão da informação 2. Avaliação 3. Fiocruz 4. Funções da gestão da
informação 5. Informação governamental. I. Paula, Danúzia da Rocha. II.
Cianconi, Regina de Barros. III. Universidade Federal Fluminense, Ciência da
Informação, Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação.
IV. Título.

CDD 658

A Deus, aos meus pais Idenyr da Rocha de Paula e
Jorge Francisco de Paula, pelo alicerce sólido de
educação, amor e carinho, sempre
compartilhados entre os filhos e netos.

Agradecimentos

A Deus por me permitir galgar mais um degrau na minha vida acadêmica.

Aos meus pais Idenyr da Rocha de Paula e Jorge Francisco de Paula, pelo alicerce sólido de formação, educação e amor, sempre compartilhados comigo, meus irmãos e meus sobrinhos.

À minha orientadora Prof^a. Dr^a. Regina Cianconi pelo ensino, dedicação e paciência nas orientações.

Aos meus melhores amigos: meus irmãos; Francisco José, Fabiano, Denise, Danielle e sobrinhos; Ana Carolina, Maria Luiza, Daniel e Emanuelle que são minhas eternas inspirações e o incentivo para minhas conquistas.

Aos amigos Wagner pela parceria e Edson nos auxílios constantes.

Ao esposo Maicon que com muito amor me apoia na realização de mais um sonho.

À minha mãe branca Maria Cecília Minayo por todo amor, carinho e atenção dedicada, juntamente com o meu pai Carlos Minayo.

Aos meus colegas de turma pelo apoio, em especial meu amigo Alexandre Costa.

Ao Prof. Dr. José Maria Jardim, ser humano iluminado que contribui muito para minha formação acadêmica.

Ao Prof. Dr. Carlos Marcondes (Coordenador da PPGCI-UFF) pelo incentivo e apoio e aos professores do programa.

À Bruna Correia amiga especial que ajudou muito nas estatísticas realizadas e ao Thiago Pires também pelo auxílio nas estatísticas da pesquisa.

Ao amigão Marcelo Pereira, meu analista favorito, que constantemente me ensina e me socorre.

À amiga de sempre Luciana Danielli, Raquel Carvalhaes que abraçou esta causa e caminhou comigo até o final.

Aos gestores e especialistas das unidades que concederam entrevista para a realização desta pesquisa.

Agradeço ao apoio dos amigos do CLAVES que sempre me apoiam nas minhas empreitadas.

“Andar com fé eu vou, a fé não costuma falhar.”
(Gilberto Gil)

Resumo

O presente trabalho se propõe a elaborar um modelo de análise da Gestão da Informação na Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, que é uma instituição governamental, produtora de um grande volume de informações em circulação. O instrumento, elaborado com base em três modelos voltados a órgãos governamentais, foi testado e possibilitou identificar o nível de amadurecimento da Gestão da Informação. Para a elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa com os gestores e os especialistas da Instituição. O estudo foi realizado em uma unidade técnico-administrativa e em quatro unidades técnico-científicas. De acordo com o estudo realizado a Gestão da Informação encontra-se no nível forte. Porém, identificou-se que algumas atividades estão implementadas, mas não estão muito desenvolvidas ou se encontram ainda pouco disseminadas na instituição. Propõe-se para a Fiocruz a ampliação do instrumento apresentado e sua aplicação em todas as unidades da instituição.

Palavras-chave: gestão da informação; avaliação; Fiocruz; funções da gestão da informação; informação governamental.

Abstract

This paper aims to develop an analytical model of Information Management at the Oswaldo Cruz Foundation – Fiocruz, which is a government institution, producer of a large volume of information in circulation. The instrument was developed based on three models targeted at government agencies, has been tested and enabled us to identify the level of maturity of Information Management.

For the preparation of this work was carried out a survey with the managers and specialists of the institution. The study was performed in a technical-administrative unit and in four technical-scientific units. According to the performed study the Information Management is at the strong level. However, it was found that some activities are implemented, but are not very developed or are poorly disseminated within the institution. It is proposed for Fiocruz expanding the instrument presented and its application in all the units of the institution.

Keywords: information management, evaluation, Fiocruz; functions of information management, government information

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1-ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	21
FIGURA 2-INTERSEÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	33
FIGURA 3-ATIVIDADES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	36
FIGURA 4-ORGANOGRAMA DA FIOCRUZ.....	47

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- COMPARAÇÃO ENTRE AS ATIVIDADES DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	34
QUADRO 2- ESTILOS DE GERENCIAR INFORMAÇÕES.....	38
QUADRO 3- ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO PROPOSTA POR MALIN.....	60
QUADRO 4- NOVO FOCO E CRITÉRIOS PARA GESTÃO DOS ATIVOS INFORMACIONAIS.....	65
QUADRO 5- NOVO CRITÉRIO DE UTILIDADE E USO.....	66
QUADRO 6- PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	67
QUADRO 7- PERCEPÇÃO QUANDO A GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	68
QUADRO 8- AS INICIATIVAS DE MONITORAMENTO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	70
QUADRO 9- FACILIDADE EM LOCALIZAÇÃO A INFORMAÇÃO.....	70
QUADRO 10- BUSCA DA INFORMAÇÃO.....	71
QUADRO 11- VALORIZAÇÃO E AÇÕES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO INTERNA.....	72
QUADRO 12- SUGESTÕES DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA INSTITUIÇÃO.....	73
QUADRO 13- RESULTADO DA CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM CINCO UNIDADES DA FIOCRUZ.....	122

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL POR TEMPO DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO.....	75
GRÁFICO 2- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL SEGUNDO O VÍNCULO COM A INSTITUIÇÃO.....	75
GRÁFICO 3- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL SEGUNDO A FORMAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	76
GRÁFICO 4-DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DE CULTURA GERENCIAL NECESSÁRIA PARA PROMOVER E SUSTENTAR O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	78
GRÁFICO 5- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DE CULTURA INFORMACIONAL NECESSÁRIA PARA PROMOVER E SUSTENTAR O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO.....	81
GRÁFICO 6-. DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DE CAPACIDADE DA DESENVOLVER O PLANEJAMENTO INTEGRADO DA GESTÃO DOS RECURSOS DE INFORMAÇÃO.....	84
GRÁFICO 7- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA CAPACIDADE EM ORGANIZAR AS TICS PARA APOIAR O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO.....	86
GRÁFICO 8 - DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA CAPACIDADE DE DESENVOLVER RESPONSABILIDADE/COORDENAÇÃO NO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	90
GRÁFICO 9 - DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA CAPACIDADE DE DESENVOLVER COMPETÊNCIAS E INSTRUMENTOS PARA GERENCIAR A INFORMAÇÃO	94
GRÁFICO 10- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA GESTÃO INTEGRADA DO CICLO DE VIDA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTOS.....	97
GRÁFICO 11 - DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA GESTÃO DE ACESSO E RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO	100
GRÁFICO 12- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA GESTÃO DA GERAÇÃO, COLETA E ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	103
GRÁFICO 13- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA GESTÃO DA DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	106
GRÁFICO 14- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA GESTÃO DA PRESERVAÇÃO E DESCARTE DA INFORMAÇÃO.....	109
GRÁFICO 15- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA GESTÃO DE SEGURANÇA LÓGICA E FÍSICA DA INFORMAÇÃO.....	111
GRÁFICO 16- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA GESTÃO DE CONTEÚDO WEB.....	113
GRÁFICO 17- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA GESTÃO DO ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS E VALOR ATRIBUÍDO À INFORMAÇÃO.....	116
GRÁFICO 18- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA GESTÃO DA QUALIDADE DE INFORMAÇÃO.....	119
GRÁFICO 19- DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ITENS DA GESTÃO DO COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E ESTÍMULO À PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO.....	121

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 OS CONTORNOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	19
2.1. DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	19
2.2. CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO	20
3 INFORMAÇÃO GOVERNAMENTAL E GOVERNO ELETRÔNICO (E-GOV).....	23
4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO (GI) E GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)	30
4.1 OS PROCESSOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	36
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL (CO) E CULTURA INFORMACIONAL (CI)	39
5 A FIOCRUZ.....	41
6 METODOLOGIA UTILIZADA	54
6.1 CRITÉRIO DE SELEÇÃO	54
6.3 A SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA AMOSTRAGEM.....	56
6.4 OS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	56
6.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS TRÊS MODELOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	58
7 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	67
7.1 PERFIL DOS GESTORES ENTREVISTADOS	67
7.2. ANÁLISE DAS PERGUNTAS FECHADAS.....	74
7.2.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	74
7.2.2 VISÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO.....	76
7.2.2.1 Visão da Cultura Organizacional (CO) e Cultura Informacional (CI).....	76
7.2.2.2 Capacidade Organizacional	83
7.2.2.3 Gestão dos Ativos Informacionais	96
7.2.2.4 Utilidade de Uso	114
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
REFERÊNCIAS	129
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	134
APÊNDICE A – ENTREVISTA COM OS GESTORES	137
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	139

1 INTRODUÇÃO

Os últimos anos foram caracterizados pelo desenvolvimento acelerado em todas as áreas do conhecimento, sendo crescente o volume de informações em circulação. Ao longo de sua existência, as organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes, públicas ou privadas, produzem e acumulam um grande volume de informações devido às suas atividades, e novos conhecimentos se tornam indispensáveis no cenário organizacional.

A gestão da informação (GI), atividade realizada em organizações governamentais e privadas em diversos países do mundo, começa a ganhar destaque no ano de 1970. Gerir a informação em uma instituição é essencial na atualidade e suas práticas podem ser ações estratégicas para solucionar problemas e otimizar o tempo das tarefas realizadas no trabalho.

Tal gestão tem como objetivo apoiar a política global da instituição, na medida em que torna mais eficiente o uso do conhecimento organizacional e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem (BRAGA, 2006).

O objetivo básico da gestão da informação é o de aproveitar os recursos de informação e capacidades de informação da organização de forma a habilitá-la a aprender e a adaptar-se ao seu meio ambiente em mudança. (CHOO, 1998, p.283)

A informação deve ser priorizada como um recurso organizacional estratégico que garante o sucesso e a produtividade da instituição. E a função gestão da informação, que é responsável por gerir as informações internas e externas às instituições, deve ter as suas atividades inseridas no contexto organizacional, integrando-se aos vários níveis estratégicos de gestão.

Alguns teóricos e profissionais que estudam e lidam com os fenômenos relacionados à informação discutem sobre a importância da informação no âmbito organizacional (VALENTIM, 2008).

Na literatura há narrativas de experiências e propostas de modelos para avaliar a GI em organizações governamentais e privadas. Com base em tais estudos, serão identificados critérios que permitam analisar o nível de desenvolvimento e implantação da GI na Fiocruz, uma vez que se trata de um órgão público da área de saúde, gestor e produtor de informações de extrema relevância para a sociedade.

Para Davenport e Prusak (1998), uma vantagem sustentável que uma organização pode ter é fazer o mapeamento do conhecimento coletivo e das informações organizacionais, e usá-lo como recurso estratégico para garantir a eficiência do uso da informação e do conhecimento de modo a garantir bons resultados.

A informação é, portanto, relevante para o desempenho de todas as atividades de uma organização, e sua importância deve ser reconhecida pela alta administração, pois a resolução, desde problemas pequenos até problemas grandes, envolve o uso da informação subsidiando a tomada de decisão.

Na atual configuração de busca e acesso à informação e ao conhecimento, destaca-se a crescente complexidade de gerir as informações públicas, o que se torna um desafio. Tais instituições precisam identificar as suas necessidades de informação de modo a melhor aproveitar os seus recursos informacionais, sendo necessário que façam um mapeamento de suas informações registradas, visando organizá-las e recuperá-las, evitando duplicidade e favorecendo o aprendizado.

As organizações governamentais têm um papel sócio-econômico junto à sociedade, sendo responsáveis pela geração de riquezas, pela qualidade de vida e pela disseminação da informação para a sociedade civil. De modo geral, elas têm seus objetivos voltados para a melhoria das condições e progresso do país e da população. (ALVARENGA NETO, 2002)

As instituições públicas produzem muitas informações de interesse público, mas nem sempre as organizam, as disponibilizam ou as disseminam interna e externamente de modo sistemático. Também não são vistos muitos incentivos ao compartilhamento de experiências e aprendizado coletivo, de modo a estimular a criação do conhecimento nas organizações.

A gestão da informação (GI) deve facilitar o acesso às informações produzidas pelas instituições, permitindo melhoria da produção, organização e disseminação dos conteúdos gerados por essas organizações. Um estudo dessas práticas se torna vital para avaliar a sua eficiência e eficácia, e possibilitar novos desenvolvimentos que se façam necessários.

A motivação para esta pesquisa sobre a GI na Fiocruz surgiu a partir da convivência profissional com essa instituição, que sempre me instigou e me levou à preocupação com a organização, disseminação das informações e dos conhecimentos por ela produzidos.

A Fiocruz, que é o maior órgão de estudo e pesquisa em saúde pública no Brasil, atua como centro de referência no conhecimento da saúde pública brasileira. A

sua colaboração com as pesquisas realizadas pode contribuir para a promoção da saúde e o desenvolvimento social do país, gerando e difundindo os conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde, sendo um agente da cidadania. Fomenta várias pesquisas na área da saúde, e as unidades setoriais produzem um volume intenso de informações relevantes para a sociedade. A instituição valoriza a importância da disseminação da informação e do conhecimento, fortalecendo o intercâmbio entre a comunidade científica nacional e internacional, destacando que a informação deve ser utilizada como ação estratégica capaz de modificar uma realidade ou situação.

A Fiocruz é uma instituição pública federal. Pressupõe-se que as informações por ela produzidas são de domínio público e que o Governo Federal deve assegurar o direito de acesso à informação aos cidadãos.

Davenport (1998) ressalta que a pioneira no desenvolvimento de técnicas de gerenciamento do ciclo da informação foi a administração pública. Primeiro, com a gestão de documentos, e depois, com a gestão da informação.

[...] os governos foram os primeiros a gerenciar informações estruturadas em papel, ainda que assim não se chamasse esta atividade. A administração das informações requeridas para a condução de uma atividade e apreendidas em formas reproduzíveis ocorreu através de bibliotecas ou arquivos. (DAVENPORT, 1998, p.31)

A gestão da informação na Fiocruz, efetivamente, iniciou-se com a gestão de documentos, uma ação que atualmente é realizada de forma organizada e formalizada na instituição através de política de gestão de documentos.

A proposta desta pesquisa é analisar o escopo e as funções da gestão da informação em uma instituição governamental, tomando como exemplo para o estudo, a Fiocruz, partindo do pressuposto que, apesar de possuir diversas iniciativas de gestão da informação, a instituição carece de instrumentos que possibilitem analisar sua abrangência e seu estágio de implantação.

O estudo teve como objetivo geral propor e testar um instrumento para analisar e diagnosticar a gestão da informação na Fiocruz. E, como objetivos específicos:

1- Identificar na literatura o escopo e as funções da gestão da informação em uma instituição governamental;

2- Arrolar as iniciativas e elaborar um diagnóstico do nível de amadurecimento das práticas de gestão da informação na Fiocruz.

Para a realização da parte empírica do estudo, foram selecionadas 5 Unidades da Fiocruz: uma Unidade técnico-administrativa e quatro Unidades técnico-científicas.

Após a análise dos modelos de avaliação da gestão da informação encontrados na literatura e das assertivas propostas nos estudos, foi elaborado um instrumento de pesquisa no qual foram revistas algumas assertivas e inseridas outras novas. O instrumento foi aplicado aos gestores e técnico-especialistas indicados por eles, das unidades da amostra selecionada, a fim de analisar e diagnosticar a gestão da informação na Fiocruz.

O modelo de análise da gestão da informação definido teve como base o modelo de avaliação da gestão da informação governamental de Malin (2006b) que, por sua vez, consolidou modelos aplicados no Governo Federal dos Estados Unidos da América (EUA), no Governo da Província de Alberta, Canadá e no Governo Nacional do Canadá.

Foi analisado também, o método Organizational Knowledge Assessment (OKA) desenvolvido para avaliar a gestão do conhecimento no Banco Mundial e foi adaptado para a realização desta pesquisa, considerando somente os itens que são pertinentes à gestão da informação. (PAPA et al, 2009)

Foi ainda levado em conta, quanto aos aspectos relativos à gestão da informação, o modelo apresentado no relatório de Batista et al (2005) que traz o resultado de um estudo realizado em 28 (vinte oito) órgãos da Administração direta e em 6 (seis) empresas estaduais do Governo Federal Brasileiro.

Além desta introdução o trabalho está dividido da seguinte forma:

Capítulo 2 - Os contornos da gestão da informação, apresentando os conceitos necessários ao entendimento do contexto da gestão da informação, de interesse para o estudo.

Capítulo 3 - Ressalta a importância do processo de gestão da informação em uma instituição pública, e contextualiza o governo eletrônico (*e-gov*) como um modelo de uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para a gestão da informação governamental.

Capítulo 4 - Destaca as principais características, princípios, definições e o ponto de interseção entre a da Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC), a partir da revisão da literatura.

Capítulo 5 – Traz um breve histórico da Fiocruz, contemplando a sua estrutura, sua missão, seu papel social, sua importância para a evolução da ciência do País e sua preocupação com a formulação e implementação de políticas e ações voltadas para seu

universo documental.

Capítulo 6 - É detalhada a metodologia utilizada fazendo uma análise comparativa dos três modelos de gestão da informação e do conhecimento identificados e selecionados para o estudo.

Capítulo 7- São apresentados os resultados e a análise dos dados obtidos na pesquisa realizada nas unidades da Fiocruz para identificar as práticas e o grau de amadurecimento da gestão da informação na instituição.

Capítulo 8 – São apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa realizada.

2 OS CONTORNOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para montar o cenário no qual a gestão da informação em instituição governamental pode ser estudada, faz-se necessário discorrer sobre alguns temas ligados a esta temática, que são pano de fundo deste assunto e fazem parte do contexto da pesquisa realizada. Esta é uma área que sofre influência de várias outras, portanto, há contribuições de autores oriundos da Administração, de Tecnologia da Informação/Computação, das Engenharias, da Matemática, da Filosofia entre outras, bem como da Ciência da Informação.

2.1. DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Segundo Davenport (2002), a GI consiste em um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento.

Para melhor entender a GI, é necessário fazer uma breve conceituação de dado, informação e conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (1998), dados são simples observações sobre o estado do mundo, podem ser facilmente estruturados, obtidos por máquinas, transferidos e podem ser quantificados. Conforme Setzer (1999), o dado pode ser definido como “uma abstração formal que pode ser representada e transformada por um computador”.

Aldo Barreto (1994) define informação como estruturas significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento para o indivíduo e seu grupo. O autor enfatiza que a informação está associada ao conceito de ordem e redução da incerteza. (BARRETO,1994)

Stezer (1999) afirma que a informação pode ser vista como o dado ao qual se atribui significado e contexto. Uma abstração informal que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação. E o conhecimento inclui a teoria e a prática aliadas a experiências e habilidades pessoais (conhecimento tácito), aplicadas no cotidiano. Trata-se de um processo, não pode ser armazenado no computador e não é sujeito a representações (SETZER, 1999).

Conforme Davenport e Prusak (1998, p.5):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

Todas as informações produzidas pelas organizações precisam ser gerenciadas. A GI consiste na gestão de processos, sistemas, tecnologias, conteúdos, envolvendo o mapeamento das necessidades de informação, a produção da informação, sua coleta, organização, disseminação e uso.

2.2 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO

Na criação do conhecimento organizacional, a informação e o conhecimento estão interligados e seus conceitos e, por vezes, se confundem na literatura.

O conceito de informação se refere a um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado a partir desse fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento deve ser visto em duas dimensões: epistemológica (teoria do conhecimento) e a ontológica (nível do conhecimento). Na dimensão ontológica, o conhecimento está relacionado com a ação humana, criado apenas por indivíduos. Uma organização não cria conhecimento sozinha, ela investe nos indivíduos, proporcionando meios e subsídios para sua criação.

Na dimensão epistemológica, o precursor da definição do conhecimento tácito foi o filósofo Michael Polanyi (1967). Autores como, Nonaka e Takeuchi (1997) e Sveiby (1998) afirmam que o conhecimento tem duas dimensões, ou seja, pode ser tácito e explícito.

Nonaka e Takeuchi (1997) elaboraram um modelo de criação do conhecimento que apresenta quatro modos de conversão do conhecimento tácito em explícito, são eles: socialização (compartilhamento de experiências), externalização (processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos), combinação (sistematização de conceitos em um sistema de conceitos) e internalização (incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito).

A conversão do conhecimento tácito em explícito e explícito em tácito pode ocorrer de várias maneiras. Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a metáfora da Espiral do Conhecimento, que mostra a influência de diferentes fatores externos e internos, sendo vivenciados pelos indivíduos no seu cotidiano. A interação e a combinação entre

os dois tipos de conhecimentos ampliam o potencial de criação de novos conhecimentos.



Figura1: Espiral do Conhecimento
 Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997.p.80

O conhecimento explícito é objetivo. Pode ser encontrado nos livros, nos manuais, em base de dados, em arquivos de computador, e é fácil de ser transmitido.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.67).

A GI trata do conhecimento explícito, ou seja, da informação que já foi registrada/explicitada e que pode ser tratada, armazenada em bases de dados e recuperada. Já o conhecimento tácito é pessoal e se encontra no intelecto de cada um, sendo específico para uma determinada situação, difícil de ser explicitado e de ser transmitido de um indivíduo para outro, sendo fruto das experiências.

Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nesta categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.67)

Conforme o modelo de conversão do conhecimento, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, pois estão intrinsecamente ligados e se complementam nas atividades/ações dos indivíduos, e as interações entre os dois tipos de conhecimento favorecem a criação de novos conhecimentos.

A espiral de conversão do conhecimento é infinita, pois a troca e o compartilhamento de informações, assim como o conhecimento entre os indivíduos, a aprendizagem e o registro do conhecimento são constantes.

3 INFORMAÇÃO GOVERNAMENTAL E GOVERNO ELETRÔNICO (*e-gov*)

A política de informação está associada ao Estado que utiliza a informação como insumo estratégico para o desenvolvimento científico e tecnológico. Ela norteia caminhos e ações a serem realizadas, parte do geral (discurso) para o específico (ação) tenta ser equitativa nas questões que norteiam a informação (MARSHALL, 1966).

Em linhas gerais, a política de informação governamental deve estimular a disseminação da informação, reduzir a exclusão digital e garantir o aprendizado/desenvolvimento do indivíduo na sociedade garantindo acesso e transparência informacional.

Todas as informações produzidas, acumuladas e disseminadas no âmbito da administração pública, são caracterizadas na administração pública como “informação governamental”. O termo é utilizado em todas as esferas do governo (Federal, Estadual, Municipal) para identificar as informações do governo. Jardim e Marcondes (2003, p.1) afirmam a respeito da informação produzida pelo Estado:

As condições em que é produzida, estocada e disseminada dentro e fora do Estado determinam e são determinadas-direta ou indiretamente, pela diversidade de atores do cenário político social. Isto pressupõe, no mínimo, que o Estado reconheça a informação como recurso (...) intrínseco a todas as suas ações e objeto de políticas públicas específicas.

As instituições públicas precisam estar preparadas para o novo cenário, onde as tecnologias de informação e da comunicação (TICS) são recursos utilizados para realizar a comunicação entre o Estado (instituições públicas) e a sociedade civil no meio virtual.

Conforme destaca Castells (2003, p. 128) “(...) todos os registros públicos, bem como um amplo espectro de informação não sigilosa, poderiam ser disponibilizados *on-line*”, reforçando a ideia de que todas as informações produzidas pelo Governo devem ser disponibilizadas em rede para toda a sociedade.

A informação governamental precisa ser disseminada através dos recursos da tecnologia de informação e comunicação (TIC) e disponibilizada em rede. Este compromisso precisa ser assumido pelo governo federal através de uma política de informação priorizando a sociedade civil no tocante a garantir o acesso irrestrito às informações governamentais de todas as esferas do governo e de interesse público, no

sentido de orientar e fornecer subsídios para a tomada de decisões nas questões coletivas e individuais.

Ganha vulto e significado o reconhecimento da importância do uso das tecnologias para a divulgação, o uso, a disseminação das informações, os serviços e os produtos no âmbito da ciência e tecnologia. (BRASIL, 2011)

O Brasil carece de uma política de informação nacional de cunho geral, que trate da informação em todos os seus aspectos e busque sistematizar e organizar o caos informacional nos organismos de governo, bem como promover legislação unificada que regule questões como privacidade, direito de acesso, propriedade da informação, entre outros.

Várias iniciativas para construção de uma política nacional de informação já foram realizadas, como pode ser verificado, por exemplo, na primeira Reunião Brasileira de Ciência de Informação (Rebraci) no ano de 1975, que discutiu as diretrizes de uma política em TI e os objetivos de política em ciência e tecnologia. (BRASIL, 2004)

Outro fato marcante foi em 1980, após a fase de substituição do IBBD pelo IBICT, quando ocorreu em Salvador, o 1º Congresso Latino-Americano de Biblioteconomia e Documentação, que teve como um de seus temas a questão da política de transferência de informação, levando a um questionamento maior sobre a política de informação. E quatro anos depois, em outubro de 1984, foi elaborado um documento de Ação Programada em ICT quando do último dos PBDCTs, que consistiu em uma política de Informação Científica e Tecnológica (ICIT). (BARRETO, 2004)

No final da década de 1990, no Brasil, tiveram início as discussões visando a inserção do país na Sociedade da Informação. Como consequência, foi produzido o Livro Verde da Sociedade da Informação¹ que pode ser visto como um esforço para delinear uma Política Nacional de Informação, embora destaque as tecnologias digitais.

Ainda com o foco nas tecnologias digitais, em 2000, foi criado pelo Governo Federal, o governo eletrônico (e-gov), que destaca a importância do acesso à informação, visando priorizar o estabelecimento de normas, desenvolvimento de processos, que permitam a padronização dos serviços, interfaces amigáveis e soluções integradas para solução dos problemas com as tecnologias de informação e comunicação (TICs).

O *e-gov* foi criado com a intenção de democratizar, disseminar informação, articular todas as formas de comunicação do governo com os cidadãos, com as esferas

¹ Disponível na URL: http://www.socinfo.org.br/livro_verde

estadual, municipal, federal, com os poderes legislativo e judiciário, abrangendo também a comunicação com outros países, empresas e o terceiro setor. Visa parcerias entre o governo e o cidadão, tendo a função de ressaltar a ação do Governo Federal na promoção da cidadania e na orientação ao uso das tecnologias de informação no setor público. A respeito do *e-gov* afirma Laia (2009, p.96):

O *e-gov* busca preencher uma lacuna entre as possibilidades de atendimento ao cidadão e melhoria da eficiência e eficácia governamental permitida pelos avanços das novas TICs e os movimentos de transição da administração pública burocrática para um Estado de cultura gerencial calcada em princípios de governança, transparência e *accountability*.

O Governo Eletrônico (*e-gov*) brasileiro é uma atribuição do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) e possui oito comitês técnicos para apoiar suas diretrizes, sendo presidido pelo Chefe da Casa Civil da Presidência da República. Um dos comitês, é focado na Gestão do Conhecimento e Informação na Administração Pública Federal (CT-GCIE).

Este comitê juntamente com o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) assumiu a missão de definir diretrizes e políticas específicas de gestão do conhecimento na Administração Pública.

O CT-GCIE é composto por onze grupos temáticos, associados ao tema gestão do conhecimento, merecendo destaque para este trabalho três dos grupos: prospectiva e informação estratégica; melhores práticas; e portais corporativos. Estes grupos realizam atividades relacionadas à gestão da informação e do conhecimento. (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007)

Entre suas diretrizes consta que um dos papéis do *e-gov* “(...) é a promoção, uso e disseminação de práticas de gestão do conhecimento nas instituições públicas”. (BRASIL, 2002). As três diretrizes alinhadas à estratégia do Governo Eletrônico no âmbito da Administração Pública são:

- a) A definição clara e objetiva de conceitos referência sobre os princípios afetos à aplicação da gestão do conhecimento no setor público;
- b) Sistematicamente, identificar, acompanhar e compartilhar as melhores práticas em gestão do conhecimento entre os atores do Governo Eletrônico (governo e sociedade civil);
- c) A gestão do conhecimento no setor público deve ser objeto de política específica no âmbito das políticas de Governo Eletrônico. (BRASIL, 2004, p.18).

As estratégias do Governo Eletrônico Federal (*e-gov*) têm como ideias centrais: a melhoria do gerenciamento interno do governo; a participação cidadã; e a integração

com parceiros e fornecedores. Uma das diretrizes vem sendo implementada com a intenção de usar as novas tecnologias de informação, em especial, a Internet que, no tocante à prestação de serviços e fornecimento de informações para os cidadãos, é o veículo utilizado pelo *e-gov* para transformar a relação entre o governo e o cidadão promovendo, a aproximação e a parceria:

O Governo Eletrônico expressa uma estratégia pela qual o aparelho do Estado faz uso das novas tecnologias para oferecer à sociedade melhores condições de acesso à informação e serviços governamentais, ampliando a qualidade desses serviços e garantindo maiores oportunidades de participação social no processo democrático. (JARDIM, 2000, p.5)

O *e-gov* possui também, entre suas diretrizes, uma linha orientadora que destaca a importância de um único ponto de acesso às informações e serviços disponibilizados pelo governo na Internet, item que destaca a importância da criação de um Portal para cada esfera do governo, a fim de melhorar a comunicação entre os cidadãos e o governo.

[...] Promover o compartilhamento de recursos (informações, tecnologias e pessoas) entre infra-estrutura, sítios e serviços on-line do Governo Federal, em busca de otimização de recursos. (BRASIL, 2004, p.19)

O Governo Eletrônico Federal é voltado para a promoção da cidadania, especificamente, no que diz respeito à interação entre governo e cidadãos, ao controle social dos governos, à participação dos cidadãos nas decisões de políticas públicas e à democratização e transparência no acesso às informações públicas. Vale ressaltar que no item “d) da Diretriz Promoção da cidadania como prioridade”, o *e-gov* recomenda:

Tornar disponível a informação pública de maneira largamente acessível e compreensível: os sítios e serviços on-line devem ser estruturados de forma a promover a transparência das ações governamentais; os recursos de governo eletrônico devem oferecer novas formas de organizar e apresentar a informação de maneira a facilitar o controle social das ações de governo. Deve-se buscar quebrar monopólios de informação, tanto no interior da administração pública como no conjunto da sociedade, de maneira a ampliar e democratizar a circulação de informações. (BRASIL, 2004, p.10)

No entanto, apesar de um aparato democrático, ainda existe muita opacidade informacional, o que dificulta a sua ação com eficácia.

O acesso à informação governamental é um direito de todo e qualquer cidadão, dentro ou fora da esfera governamental, como assegurado na

Constituição Federal de 1988. No entanto, percebe-se uma grande dificuldade de acesso às informações primordiais para a participação popular na elaboração de políticas públicas, ainda que existam hoje recursos tecnológicos suficientes para viabilizar seu acesso. (ARAUJO et al., 2005, p.2)

Segundo Marshall (1967), o direito de acesso às informações públicas está impregnado de ativismo político e a Gestão da Informação do Governo (GIG) passa pela questão política que se relaciona com a ação governamental, uma das propostas do *e-gov*. Verifica-se que o Governo está preocupado tanto com a gestão, como com a transparência das suas informações, bem como com as ações a fim de prestar contas à sociedade civil.

As estratégias e diretrizes propostas pelo Governo Federal estão sendo seguidas por todas as esferas do governo (Federal, Estadual, Municipal), e esta ação pode estimular uma discussão que perpassa as três esferas do governo para apoiar a criação de novas diretrizes e políticas que atendam às necessidades do governo e dos cidadãos.

Percebe-se que na esfera Municipal estão sendo desenvolvidas várias iniciativas que englobam as ideias centrais e importantes das diretrizes do *e-gov* brasileiro. Existe um esforço também na esfera Estadual para implantar as tecnologias da informação e comunicação em todo o espectro de suas atividades visando facilitar a prestação de contas, a comunicação, a transparência na relação do governo a sociedade civil.

Ao destacar a importância da articulação de informações entre a sociedade e seu organizador, fica evidente que a Gestão da Informação (GI) e a sua disseminação são importantes para reduzir a opacidade informacional entre o estado e o cidadão, conforme comenta Jardim (2007, p.1):

“Se interpretado como um dispositivo informacional que transcende o objetivo de gerenciar informação para o desempenho eficaz da organização governamental, o Governo Eletrônico pressupõe complexas relações político-sociais no seu desenho, implementação e avaliação”.

Logo, a gestão das informações produzidas no âmbito da administração pública do País está contemplada, ainda que de forma pouco explícita, na política do Governo Eletrônico brasileiro e deve ser realizada pelas instituições governamentais.

Ao se referir ao processo de transformação social o *e-gov* destaca: a promoção da cidadania e do desenvolvimento; a promoção de mudança nas organizações governamentais; a melhoria do processo de disseminação da tecnologia de informação e comunicação; a formação de um novo perfil na administração pública, com estímulo ao uso e disseminação de práticas de gestão do conhecimento. (BRASIL, 2004)

A gestão do conhecimento é contemplada entre as ações preconizadas e definida pelo *e-gov* como:

[...] um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, que governam as ações de criação, captação, armazenamento, tratamento, disseminação e utilização de conhecimentos, com o propósito de atingir objetivos institucionais. (BRASIL, 2010, p.7)

Analisando esta definição, vale destacar que as ações de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de conhecimento estão, na verdade, relacionadas ao conhecimento explícito, tratado pela gestão da informação. Ou seja, conhecimento que já foi registrado e precisa ser submetido às práticas de seleção, coleta, organização, armazenamento, disseminação, uso e avaliação. Portanto, para a realização da gestão do conhecimento, considerando o conhecimento tácito (aquele que é produzido e reside na mente das pessoas) e explícito, o *e-gov* necessita promover uma atividade que está intrinsecamente relacionada a este processo: a gestão da informação.

Uma das iniciativas do *e-gov* referentes à gestão do conhecimento, é o tratamento estratégico da informação produzida na esfera pública, caracterizando portanto, uma atividade da gestão da informação (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

Conforme afirma Valentim (2008, p.29):

[...] é o processo mediante o qual se obtém, se desenvolve, ou se utilizam recursos básicos (econômicos, físicos, humanos, materiais) para o manejo da informação no âmbito e para a sociedade a qual serve.

Como foi visto neste capítulo, as instituições públicas podem exercer o direito de acesso às informações públicas e disponibilizar as informações de interesse público através da criação de Portais corporativos, ferramenta tecnológica que pode melhorar a comunicação entre o governo e os cidadãos.

De acordo com o preconizado pelo *e-gov*, a comunicação entre o governo e o cidadão deve ser realizada, além de modo presencial, por meio de um portal na Internet, o que implica no uso de sistemas de informações integrados, permitindo que órgãos do governo e os cidadãos acompanhem as ações e os serviços por ele oferecidos, de modo a tornar o governo mais transparente.

Um Portal Corporativo do governo deve ser um meio de acesso integrado com um único ponto de acesso para o fornecimento de informações e de serviços *on-line* para os usuários. (GANT; GANT apud SIMÃO, 2001)

A Fiocruz possui um Portal institucional na internet que pretende ser um canal de transparência informacional junto à sociedade, em prol de maior visibilidade, combinando dimensões informacionais e comunicacionais para atender a públicos diferenciados.

E, de acordo com documentos resultantes de um dos seus seminários, a Fiocruz define a Gestão do Conhecimento, no âmbito do Governo, como:

“Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo”. (TRIGUEIROS, 2010, p.7)

Trigueiros (2010) afirma que a Fiocruz está utilizando indicadores baseados nas diretrizes do *e-gov* para nortear a GC na instituição, tais como: informação e conhecimento; pessoas; processos; gestão de recursos humanos; gestão por competências; capacitação; treinamento; aplicativos; e ferramentas de tecnologias da informação (TI) para captura, difusão, compartilhamento de informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões.

Assim, o uso das estratégias do *e-gov* em relação à informação governamental auxilia na construção de políticas de informação e na gestão da informação e do conhecimento, nas instituições.

4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO (GI) E GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Na atual sociedade, a informação é vista como um bem de grande valor nas organizações que deve ser gerenciada a partir de uma visão integrada em relação a todos os recursos envolvidos no seu ciclo, quais sejam os conteúdos da informação, passando pelos recursos tecnológicos, pelos recursos humanos (pessoas) e pelo contexto no qual a organização está envolvida.

[...] a gestão da informação atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.), ou seja, o que está explicitado. (VALENTIM, 2008, p.23)

Nada pode funcionar sem a informação, ela é a responsável por todas as mudanças ocorridas no cenário mundial. A Gestão da Informação (GI) é responsável por gerir tanto os recursos internos quanto os externos à organização. (SILVA e TOMAEL, 2007)

Um dos principais objetivos da GI é o de identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização (dando suporte às operações), a fim de ensiná-la a adaptar-se tanto às mudanças internas quanto às mudanças ambientais, contribuindo assim, para melhorar o acesso e a distribuição das informações (conhecimento explícito) na organização. (GAMASEG, 2009)

Há que ressaltar que algumas organizações implementam a GI preocupadas somente com a automação de serviços e acervos. Consideram que a GI é focada na informática, criação de *software*. No entanto, a GI reúne muito mais que a tecnologia, pois considera também aspectos financeiros, tecnológicos, físicos e humanos, envolvidos com ativos de informação.

A preocupação com as questões da Gestão da Informação se iniciou na década de 1970 e atingiu o seu ápice em meados do ano de 1980, quando os EUA formalizaram, através de atos legais, a gerência da informação como recurso organizacional. A utilização dos recursos tecnológicos para o gerenciamento de todo o ciclo informacional se tornava muito cara, e o Office Management and Budget (OMB), dos EUA, publica o Ato Legal A-130, em 1985, buscando uniformizar as políticas de Gestão de Recursos de Informação (GRI) e estabelecer parâmetros para a replicação de

tais políticas nos órgãos e agências federais dos EUA. (CIANCONI, 2003; MALIN, 2006a)

A década de 1980 foi uma época em que as organizações passaram a valorizar as informações estratégicas dando lugar a atividades como Gestão de Recursos da Informação (GRI) e a Gestão de Processos.

Foi a partir da adoção do Paperwork Reduction (PRA/1980), nos EUA, pela Federal Paperwork Commission, que nasceu o conceito de Gestão de Recursos Informativos (GRI), cuja evolução resultou na atual teoria da Gestão da Informação e do Conhecimento. (BARBOSA; BAX, 2008)

Gestão de Recursos da Informação (GRI)² foi definida pelo Governo Federal Americano como: planejamento, orçamento, organização, direcionamento, treinamento e controle associados com informação do governo. O termo abrange a informação em si e os recursos exigidos, ou seja, pessoas, equipamentos, tecnologias. (LYTLE, 1986, p.310, tradução da autora)

A GRI surgiu como uma resposta aos problemas organizacionais. O tema é tratado na literatura como um marco na mudança do foco do gerenciamento da informação, do tecnológico para o conteúdo. Esta preocupação foi registrada na literatura como um diferencial na área.

Verifica-se que a visão de GRI acrescenta novas funções à gestão da informação tradicional, abrangendo o gerenciamento dos ativos (conteúdos) da informação e os demais recursos envolvidos nas atividades de informação: pessoas e tecnologia.

Os cinco maiores componentes de IRM são: (1) gerenciamento de recursos (dados, informação, hardware, software, e pessoal); (2) gerenciamento da tecnologia, sob a direção de um gestor de informação; (3) gerenciamento funcional (i.e., aplicação de técnicas gerenciais para recursos de sistemas de informação); (4) gerenciamento estratégico desses recursos; e (5) gerenciamento distribuído (i.e., distribuição de responsabilidades para desenvolver, operar, e gerenciar sistemas de informação). (BERGERON, 1996, p.266). tradução da autora

Na GRI, o foco está na administração de dados, no gerenciamento das atividades ligadas ao planejamento e no gerenciamento de ativos, ações que visam dar suporte à missão da organização e, por isso, sua ênfase é destacada.

Segundo Cianconi (2003), um sistema de gerenciamento dos recursos informativos deve ser implementado de forma interativa, em rede, e deve surgir

² Em Inglês o termo é Information Resources Management (IRM)

baseado no negócio da empresa, englobando: informações técnicas, informações administrativas, acervo bibliográfico e informações informais.

O estudo da informação como um recurso, cujo ciclo de vida pode ser gerenciado de forma integrada às decisões estratégicas das organizações, vem despertando crescente interesse. (BARBOSA; BAX, 2008)

Segundo Bergeron (1996), a informação está tendo um reconhecimento crescente e deve ser vista como recurso organizacional tão importante quanto os outros recursos da organização. Deste modo, a informação necessita ser gerenciada para auxiliar as organizações a aperfeiçoarem seu desenvolvimento em todos os aspectos.

A Gestão da Informação tem como objetivo apoiar a política global da organização, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem. (BRAGA, 2006)

Refletindo sobre a GI, Ponjuán Dante diz:

[...] a gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais, e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações. (PONJUÁN DANTE, 1998, p.56)

Os fluxos formais da informação são objeto da GI e podem ser observados nas dimensões que envolvem o ambiente, os processos, as pessoas, a tecnologia, a infraestrutura, e os produtos e serviços, que constituem segmentos com características particulares e que são típicos da organização. (VALENTIM, 2008)

Porém, as organizações estão passando por profundas mudanças e a produção de conhecimento se torna cada vez mais importante na atualidade, por promover o aprendizado e contribuir para o desenvolvimento organizacional. As organizações estão preocupadas em mapear os conhecimentos que detém e os que necessitam, visando o compartilhamento, a produtividade e o crescimento. Esta ação configura uma das atividades da gestão do conhecimento (GC), visando o compartilhamento e utilização do conhecimento como ativo a serviço da organização, para ajudá-la a atingir os seus objetivos.

Ainda que não exista consenso quanto à sua definição, a GC se consolidou em meados do ano de 1990. Torna-se objeto de interesse das instituições governamentais e privadas, e sua definição adotada para este trabalho é:

[...] a gestão do conhecimento consiste em ações sistemáticas, baseadas em políticas e metodologias, apoiadas em grande parte, mas não somente, em tecnologia, que variam conforme a cultura da organização, visando facilitar criação do conhecimento e seu aproveitamento na inteligência organizacional. (CIANCONI, 2003, p.251)

Enquanto a GI é voltada à organização, à representação, à disseminação e à recuperação do conhecimento explícito, a gestão do conhecimento é voltada às estratégias e ao provimento de ambiente adequado para que os indivíduos compartilhem seu conhecimento tácito e favoreçam a geração de novos conhecimentos.

Como a informação e o conhecimento são intrinsecamente relacionados em fluxos constantes, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento está interligada com a gestão da informação, e ambas podem ser vistas como parte de um mesmo macroprocesso organizacional, embora com práticas distintas.

Apesar de muitos pontos semelhantes, a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento diferem, em especial, quanto aos objetivos: enquanto a Gestão da Informação busca essencialmente organizar, controlar e tornar disponíveis as informações registradas, com ênfase nos recursos, procedimentos, metodologias e tecnologias, a Gestão do Conhecimento busca apoiar a geração de novas idéias, a criação e compartilhamento do conhecimento, a aprendizagem organizacional, requerendo um alto grau de envolvimento humano e gestão de pessoas, além do suporte tecnológico. (CIANCONI, 2003, p.232).

A figura 2, a seguir, ilustra a interseção entre a GI e a GC.

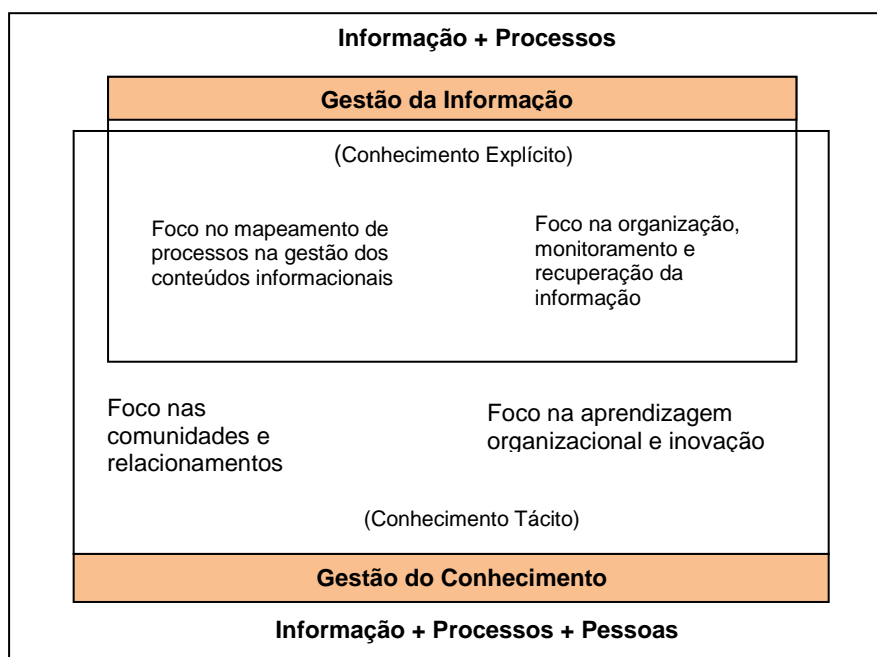


Figura 2: Interseção entre a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento
Fonte: CIANCONI, 2003.

Portanto, a gestão do conhecimento deve abranger tanto o conhecimento tácito como o explícito, e no processo de conversão do conhecimento tácito em explícito, é importante considerar que uma vez explicitado o conhecimento, a informação deve ser gerenciada, pois sem isso, haverá lacuna na memória organizacional e a informação não será recuperada em todo o seu potencial.

Para melhor visualizar as características da gestão da informação e gestão do conhecimento, é estabelecida uma comparação no quadro 3, a seguir, em relação às ações e atividades de cada uma:

GESTÃO DA INFORMAÇÃO	GESTÃO DO CONHECIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> -Identificar demandas necessidades de informação; - Mapear e reconhecer fluxos formais; - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização da informação; -Proporcionar a comunicação dos fluxos formais e documentados, utilizando tecnologias de informação e comunicação; - Prospectar e monitorar informações; -Coletar, selecionar e filtrar informações; -Tratar, analisar, organizar, armazenar e disseminação de informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação; -Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação; -Elaborar produtos e serviços informacionais; -Fixar normas e padrões de sistematização da informação; -Retroalimentar o ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar demandas necessidades de conhecimento; - Mapear e reconhecer fluxos informais; - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento; -Proporcionar a comunicação dos fluxos informais e não documentados utilizando tecnologias de informação e comunicação (incluindo recursos colaborativos da web 2.0); - Criar espaços criativos dentro da corporação; - Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; - Criar mecanismos para compartilhamento de experiências e conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização; -Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso (após ser explicitado de alguma forma); -Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento; -Retroalimentar o ciclo.

Quadro1- Comparação entre as atividades de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Valentim, 2008

A partir da observação do quadro acima, verifica-se nas duas disciplinas áreas que são vitais à informação e ao conhecimento, sendo que na GI, a automação é importante para armazenar à informação, prevendo a sua recuperação mais eficiente e rápida. Na GC, a preocupação está centrada no conhecimento tácito das pessoas, nas relações sociais e culturais, visando incrementar o fluxo informal da informação e

produzir novos conhecimentos. Os dois modelos de gestão são importantes para o desenvolvimento das instituições.

A gestão da informação (GI) é um campo explorado pela Ciência da Informação. Os estudos científicos sobre a GI estão crescendo e, com isso, as publicações estão se ampliando nesta área de investigação. No campo da Ciência da informação, são citados diversos modelos nacionais e internacionais de Gestão da Informação. Este é um tema atual e cada vez mais abordado dentro das organizações (SOUZA & DUARTE, 2011). Segundo Valentim (2008), têm se expandido na literatura pesquisas sobre o tema e vem ganhando destaque as pesquisas sobre a cultura organizacional, a cultura informacional e sua relação com a Gestão da Informação.

Diversos autores, como Davenport (1998), Ponjuan Dante (1998) e Cianconi (1999), afirmam que a GI implica em procurar responder a inúmeras questões de forma sistemática, entre elas:

- A instituição possui ou planeja implementar um modelo para o processo de gerenciamento das informações?
- Quais são e onde se encontram os recursos de informação relevantes na instituição, e quem são seus gestores, ou seja, quem tem responsabilidade sobre eles?
- Quais as principais fontes de informação e como é identificada sua confiabilidade?
- Na relação da instituição com seu ambiente, pode-se afirmar que as informações internas fluem livremente desde, é claro, que resguardados os casos de sigilo e privacidade?
- Como se identificam as necessidades e como são estabelecidos os critérios para obtenção da informação?
- Como a informação é adquirida, organizada e armazenada?
- Como se dissemina, se compartilha e se utiliza a informação na instituição?
- Como são mapeados os processos de informação?
- Os sistemas são confiáveis, integrados e seguros?
- Como a tecnologia auxilia na organização, no tratamento e na busca da informação?
- Como se estima o custo da informação e o desempenho dos processos-chave para a instituição?

- Os gestores da organização apóiam a gestão da informação?
- Os gestores dos processos de informação podem ser facilmente identificados na instituição?
- Como interagem as pessoas envolvidas nos processos informacionais na instituição e como são capacitadas? E como são aplicados os conhecimentos produzidos?
- Os usuários-chave participam no projeto que define como devem funcionar os processos informacionais?
- Como a gestão da informação influencia na cultura organizacional e informacional da instituição?
- As fases do processo de gerenciamento, tais como os requisitos para obtenção, distribuição e uso da informação, têm sido avaliadas e sistematicamente melhoradas?

4.1 OS PROCESSOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Segundo Choo (2003), o gerenciamento da informação deve ser visto como a gestão de uma rede de processos que adquire, cria, organiza, distribui e usa a informação, utilizando a tecnologia como suporte para a sua realização. A informação passa por um processo contínuo e, em cada fase, as informações precisam ser gerenciadas.

O processo de gestão da informação é ilustrado na figura 3, conforme modelo proposto por Davenport (1998). Este modelo também é apresentado por CHOO (1998) como o processo cíclico para o gerenciamento da informação:

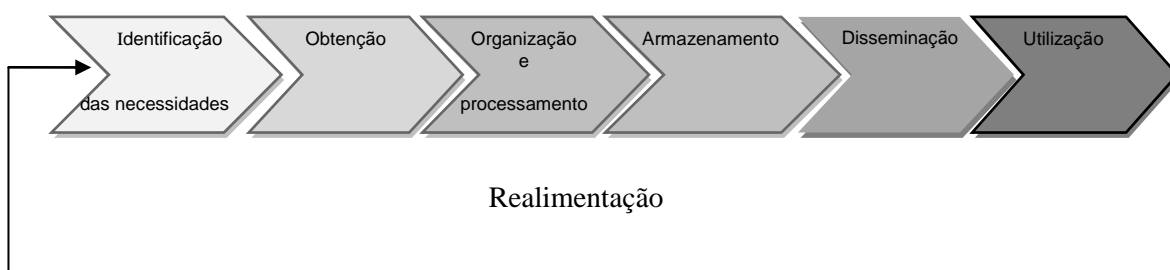


Figura 3: Atividades da gestão da informação
Baseado no modelo do Davenport (1998, p.175) e Choo (2003, p.58)

As etapas deste processo requerem o planejamento, a organização, a coordenação e o controle de uma série de atividades apoiadas pela tecnologia da informação (TI), e são descritas a seguir, complementando Davenport (1998) e Choo (2003):

1. Identificar de necessidades de informação: verificar as necessidades de informação dos usuários e conhecer as necessidades por tipos de informação que são relevantes para os processos estratégicos;
2. Obter: coletar os dados, classificando-os no momento em que são coletados fontes internas e externas (estruturados ou não);
3. Processar: momento em que os dados são processados, tratados, categorizados, interpretados para que informações possam ser recuperadas pelos usuários podendo ser tratadas e organizadas em diferentes formatos e suportes;
4. Disseminar: criação de serviços e produtos de informação e sua distribuição de maneira formal ou informal para os que dela necessitam;
5. Utilizar: momento em que as informações são aproveitadas, para uso ou análise, pelos usuários da instituição;
6. Realimentar: etapa do processo, em que novas necessidades são identificadas a partir do conhecimento produzido, reiniciando o ciclo.

Entre outras características e atividades de GI, pode-se destacar, com base em Barbosa e Bax (2008): identificação da cultura organizacional; construção de políticas de informação; existência de equipe especializada em organização e recuperação da informação e demais processos de gerenciamento da informação; identificação das necessidades de informações; definição e implementação de sistemas de informação; armazenamento das informações em repositórios; e ação para assegurar a integridade, atualização, confidencialidade e a disseminação do conhecimento explícito.

A GI deve ser empregada para dinamizar o trabalho com a informação e potencializar os processos informacionais da organização, porém, é necessário definir políticas para selecionar e disseminar as informações necessárias e relevantes com qualidade.

Para que a gestão [de informação] seja eficaz é necessário que se estabeleça um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informações relevantes, com qualidade suficiente,

precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores. (BRAGA apud REIS, 2005, p.98)

McGee e Prusak (1994) apresentam uma categorização para identificar a maneira como cada organização gerencia suas informações, conforme o Quadro 5.

UTOPIA TECNOCRÁTICA	A empresa acredita que a tecnologia por si só resolve os problemas de informação, e que todos irão compartilhar informação de boa vontade desde que haja tecnologia integrando pessoas e permitindo criar sistemas e bancos de dados.
ANARQUIA	Não há um estilo dominante, nem normas, nem padrões, nenhum executivo de alto nível vê a informação como algo que precisa ser gerenciado.
FEUDALISMO	Informação gerenciada como instrumento de poder, nos “feudos” (departamentos), sem compartilhamento ou integração. Há guerras, disputas por informações.
MONARQUIA	Poder centralizado em relação às informações que circulam, quem faz o quê, quem tem direitos e deveres. O “monarca” só repassa o que interessa, para quem interessa a ele.
FEDERALISMO	A informação é vista como recurso estratégico, é valorizada, compartilhada através do uso das modernas tecnologias, há uma democracia da informação, com amplo acesso, debate de idéias, buscando-se o consenso nas decisões.

Quadro 2 – Estilos de Gerenciar Informações
Baseado em: MCGEE e PRUSAK, 1994.

Davenport (1998) afirma que o estilo Federalismo é o mais adequado a organizações cujo modelo de gerir informações prevê a utilização de redes e disseminação da informação na instituição. Este estilo democrático de gerenciar informações é baseado nas negociações e no consenso, no acesso amplo, no emprego das modernas tecnologias que possibilitam integração, nos debates, no trabalho colaborativo, na participação livre em fóruns e em lista de discussão e no compartilhamento de idéias. Atualmente, esta visão de Federalismo pode se estender ao uso das ferramentas da *web 2.0*, que facilitam a colaboração e a produção do conhecimento.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL (CO) E CULTURA INFORMACIONAL (CI)

A cultura organizacional pode ser considerada como o conjunto de cultura, crenças, valores éticos que existem em uma instituição que é passível de modificações e alterações, dependendo da instituição, e capaz de influenciar o comportamento informacional dos profissionais envolvidos no âmbito organizacional (VALENTIM, 2002). É a junção de várias subculturas e se manifesta à medida que as pessoas começam a interagir entre si num ambiente favorável da alta administração, e apoiando a troca de informações entre funcionários e o meio, trazendo experiências de conhecimento tácito, podendo colaborar para o planejamento estratégico da organização. Esta mudança de comportamento é uma ação benéfica para todos da organização e contribui para o sucesso e aumento da produtividade no mercado competitivo.

Woida; Gelinski; Valentim (2006) e Henrique; Barbosa (2005) corroboram com a idéia de que a cultura organizacional deve ser um veículo facilitador e motivador do compartilhamento de informações e conhecimentos entre os indivíduos [da instituição].

Deste modo, verifica-se que a cultura organizacional adequada à GC é a que deve promover integração entre todos os profissionais da organização, bem como estimular o compartilhamento de informação e o conhecimento em todos os seus setores.

Através da CO é possível identificar as características, o perfil da cultura informacional da instituição, que envolve os elementos, processos e comportamentos voltados à informação, ao conhecimento e à inovação que geralmente vai ao encontro da missão da instituição para atingir os objetivos.

[...] é [o] padrão de comportamentos e atitudes que [expressam] a orientação informacional da empresa (...) pode também incluir preferências organizacionais por certos tipos de canais e meios. (DAVENPORT, 1998, p.110)

A cultura informacional, que pode ser vista pela abordagem funcionalista e pela perspectiva sócio-antropológica, é algo substantivo, passível de gerenciamento e controle (HENRIQUE; BARBOSA, 2005). O processo de criação do conhecimento é moldado, adaptado e transformado o tempo todo. Para que ocorra a modificação, é necessário o apoio da direção da instituição.

A cultura informacional é um subsistema da cultura organizacional (CO) e, segundo Henrique e Barbosa (2005), existem algumas características que se aplicam a qualquer organização:

Toda organização possui uma cultura; essa cultura explica muitos dos fenômenos que ocorrem na organização; a cultura organizacional pode favorecer ou dificultar o desempenho organizacional; a cultura organizacional pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, pode também ser gerenciada, transformada ou até inteiramente criada; a liderança é o processo que determina a formação e a mudança da cultura nas organizações; um dos papéis mais importantes à liderança é o de criar, gerenciar e, se necessário, mudar a cultura da organização.(p.11)

Para que ocorra o compartilhamento de informações de modo uniforme em toda a instituição, são necessárias ações que valorizem os recursos informacionais e comportamentos favoráveis à cultura informacional. O gerenciamento da informação melhora o fluxo de informações e o uso estratégico da tecnologia da informação para a comunicação. Trata-se de umas das iniciativas necessárias para se alcançar melhores resultados.

Existe uma ligação intrínseca entre a cultura organizacional e a informacional, pois sem a aceitação e o apoio da organização não é possível realizar com sucesso a GI.

Neste contexto, é relevante conhecer as características da cultura informacional (CI), pois é a partir de uma cultura voltada à informação, de uma administração participativa, do comprometimento de toda a equipe, o compartilhamento de ações e responsabilidades, que a Gestão da Informação (GI) pode ser realizada de forma eficiente e eficaz na organização.(VALENTIM, 2008)

5 A FIOCRUZ

Orientado pelo referencial teórico apresentado, este estudo toma como campo empírico a Gestão da Informação na Fiocruz, buscando investigar suas práticas e analisar seu estágio de implantação na instituição.

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)³ foi criada em 25 de maio de 1900, com o nome de Instituto Soroterápico Federal, tendo como objetivo fabricar soros e vacinas contra a peste bubônica. O Instituto teve como primeiro diretor geral o Barão de Pedro Afonso, e como Diretor técnico o bacteriologista Oswaldo Cruz (PORTAL FIOCRUZ, 2010). Em pouco tempo, o Instituto de simples produtor, passou a desenvolver pesquisa e medicina experimental.

Em 1902, Oswaldo Cruz assumiu a direção do Instituto e ampliou suas atividades, que passaram a incluir a pesquisa básica aplicada e a formação de recursos humanos, deixando de se restringir à fabricação de soro antipestoso.

Em 1903, Oswaldo Cruz foi nomeado Diretor Geral de Saúde Pública, cargo que atualmente corresponde ao de Ministro da Saúde. Utilizando o Instituto Soroterápico Federal como base de apoio técnico-científico, deflagrou memoráveis campanhas de saneamento, especialmente na cidade do Rio de Janeiro, que na época foi assolada por surtos e epidemias de peste bubônica, febre amarela e varíola. Em poucos meses, com o extermínio dos ratos, cujas pulgas transmitiam a doença, a incidência de peste bubônica diminuiu. Enfrentando uma oposição cerrada, inclusive um levante popular (Revolta da Vacina em 1904), o sanitarista obteve sucesso, recebendo a medalha de ouro no XIV Congresso Internacional de Higiene e Demografia na Exposição de Berlim, em Berlim, setembro de 1907.

Em 1908, o Instituto Soroterápico Federal foi rebatizado como Instituto Oswaldo Cruz (IOC). Nesse ano, atendendo às solicitações do governo, foram realizadas campanhas de saneamento dirigidas pelo Oswaldo Cruz (sanitarista) e acompanhadas pelos pesquisadores do Instituto. Foram realizadas expedições científicas nacionais que passaram a atingir o interior do país, contribuindo para o desenvolvimento nacional. O levantamento pioneiro sobre as condições de vida das populações do interior, realizado pelos cientistas de Manguinhos, fundamentou debates acirrados e resultou na criação do Departamento Nacional de Saúde Pública, em 1920.

³ Informações retiradas do Portal da Fiocruz (<http://www.fiocruz.org.br>) e da cartilha: NORONHA, I.H.; GUIMARÃES, M.C.; CARDOSO, J.M. Política de informação em saúde: o papel do CICT/FIOCRUZ, 2005.

Após a Revolução de 1930, o Instituto foi transferido para o então recém-criado Ministério da Educação e Saúde Pública. Embora beneficiado com maior aporte de recursos federais, o Instituto perdeu autonomia, parte de seu pessoal, e se tornou mais vulnerável às interferências políticas externas da época.

Nas décadas de 1950 e 1960, o Instituto defendeu o movimento para a criação do Ministério da Ciência e a transferência do setor de pesquisa para o novo órgão. No entanto, o Ministério da Educação e Saúde Pública dava mais prioridade para a produção de vacinas. Esta polêmica culminou no Massacre de Manguinhos, em 1970, com a cassação dos direitos políticos e aposentadoria de dez renomados pesquisadores da instituição.

Em 1970, foi instituída a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), reunindo inicialmente, o então Instituto Oswaldo Cruz, a Fundação de Recursos Humanos para a Saúde (posteriormente Escola Nacional de Saúde Pública, ENSP) e o Instituto Fernandes Figueira (IFF). As demais unidades que hoje compõem a Fiocruz foram incorporadas ao longo dos anos.

Atualmente, com 110 anos, a instituição constitui um complexo que gera conhecimento, produtos e serviços na área biomédica para atender as necessidades da saúde da população brasileira. Ocupa lugar de referência em ciência, tecnologia, e em saúde da América Latina e está vinculada ao Ministério da Saúde. Está localizada em um campus de 800.000m² no bairro de Manguinhos, Zona Norte do Rio de Janeiro. Dividida em vários prédios históricos onde estão instaladas: a Presidência (Administração Geral); duas unidades de Desenvolvimento tecnológico (Biomanguinhos e Farmanguinhos); sete Unidades de Pesquisa biomédica (duas no Rio-IOC e CECAL); cinco em outros estados (Fiocruz Amazônia, Bahia, Minas, Paraná e Pernambuco); duas unidades de Pesquisa Clínica e Hospitalar de Atenção à Mulher/Criança- IFF e IPEC; duas Escolas Técnicas de Pós-Graduação, ENSP e EPSJV; duas unidades de Documentação, Informação, História e Serviço Técnico Especializado - ICICT e COC; e uma unidade com escritório em Moçambique, no exterior. A Fiocruz está presente em todo o território brasileiro com sua atuação na saúde pública junto ao Serviço Único de Saúde (SUS), através de pesquisas, ações técnico-científicas e como modelo científico experimental.

Tem como missão promover a saúde e o desenvolvimento social, gerar e difundir conhecimentos científico e tecnológico em saúde, sendo um agente da cidadania. A instituição atua na ação de fomento a atividades que incluem: o desenvolvimento de pesquisas; a prestação de serviços hospitalares e ambulatoriais de

referência em saúde; a fabricação de vacinas, medicamentos, reagentes e kits de diagnóstico; o ensino e a formação de recursos humanos; a informação e a comunicação em saúde, ciência e tecnologia; o controle de qualidade de produtos e serviços; e a implantação de programas sociais e no combate aos grandes problemas de saúde pública dos brasileiros.

Seus recursos humanos são formados por mais de 7.500 servidores e profissionais com vínculos variados, além de estudantes.

Em sua estrutura administrativa estão: o Congresso Interno composto por 300 dirigentes e delegados eleitos pelas unidades e o Conselho Deliberativo composto pelo presidente da Fiocruz, pelos dirigentes das unidades e por um representante do corpo de funcionários. O Congresso Interno, instância máxima de representação da instituição sob a presidência da Fiocruz, reúnem-se para deliberar sobre assuntos estratégicos, como projetos institucionais e alterações no Regimento Interno e no Estatuto. E o Conselho Deliberativo que, formado pelo presidente da Fiocruz, pelos dirigentes das unidades e por um representante do corpo de funcionários, é o responsável por viabilizar as decisões do Congresso Interno, bem como discutir e aprovar programas e orçamentos anuais.

No seu I Congresso Interno em 1988, a instituição mostrou preocupação com a implementação de uma política de criação e fortalecimento de serviços de apoio (técnico-científico) às suas atividades internas e externas. Reconheceu sua necessidade de aprimorar as atividades de captar, reconhecer, processar, armazenar, integrar, analisar e publicar os dados científicos e tecnológicos da Fundação, através de um Sistema de Gerenciamento da Informação Científica mais ágil e eficiente, e melhorar a articulação interna entre as Unidades. (FIOCRUZ, 1988, p.17)

Neste evento, ressaltou-se que a informação é um dos insumos relevantes para a instituição e seu gerenciamento. Tratava-se de uma ação que carecia de organização. Uma das proposições relatadas ao final do Congresso destacou a preocupação da instituição em organizar a informação em sua estrutura.

[Criaram] logo após o encerramento do Congresso, um fórum composto por todos os setores que trabalham com o objeto informação, visando traçar as diretrizes para a definição de uma Política de Informação para a FIOCRUZ. (FIOCRUZ, 1998, p.18)

O II Congresso Interno, em 1994, destacou a preocupação com a formulação de uma definição de política de informação abrangente, que atendesse às necessidades da

instituição e facilitasse o tratamento da informação disseminada para a sociedade civil. A elaboração de uma política de informação/ comunicação que dissemine a informação de modo democrático e atenda os usuários nas suas necessidades informacionais, e a descentralização das unidades técnico - administrativas e científicas foram reconhecidas como objetivos da instituição. (PRINCIPE, 2005)

Numa das resoluções deste congresso ficou definido que:

A formulação da política de informação/comunicação deve basear-se nas seguintes premissas: o acesso à informação é um direito e é dever do setor público garanti-lo; a política de comunicação deve ter como prioridades a defesa da cidadania e o estabelecimento de mecanismos de controle social; a difusão de informação se inscreve como uma das práticas necessárias à superação das desigualdades sociais, particularmente quanto à melhoria das condições de saúde; a socialização da informação deve estar voltada para a ampliação da consciência sanitária, a capacitação dos diferentes atores para o exercício de uma gestão participativa no campo das políticas públicas, o intercâmbio entre as instituições científicas; o critério ético balizará as ações de comunicação da Instituição. (FIOCRUZ, 1994, p.14)

No III Congresso Interno, realizado em 1998, foi destacado o papel relevante da informação, da comunicação e da tecnologia para atender às necessidades e garantir o desenvolvimento da instituição. Foram lançados desafios importantes para a área de informação e comunicação, como: desenvolver pesquisas e metodologias nos processos de comunicação e informação, e a criação de mecanismos de integração gerencial e funcional das atividades de Informação, Comunicação e Informática, que visará sua otimização evitando a superposição e fragmentação das mesmas (FIOCRUZ,1998,p.14)

O interstício de quatro anos, até o congresso seguinte, em 2002, foi importante para o fortalecimento da discussão e envolvimento do departamento de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (CICT) em torno das diretrizes para a elaboração da política de informação da instituição. Os resultados destas ações foram verificados nos subsequentes Congressos Internos da Fiocruz.

Assim, em 2002, no IV Congresso Interno, foi ressaltada a preocupação e o compromisso com as áreas de Informação, Comunicação e Informática, representado no documento “A formulação de uma Política de Informação e Comunicação da FIOCRUZ”, indicando as diretrizes para a formulação de políticas de informação.

A formulação de uma Política de Informação e Comunicação da FIOCRUZ deve ter como referencial o potencial estruturante da informação, da comunicação e suas tecnologias, aliado à exploração da sua capacidade de indução para a construção de uma democracia cidadã, saudável e solidária. Estas áreas devem atuar no sentido de promover novos modos de produzir conhecimento, de tratá-los e difundi-los, considerando a complexidade cada

vez maior dos problemas enfrentados pela ciência, pela gestão dos serviços do Estado e pelo seu controle social. (FIOCRUZ, 2002, p.31)

E no V Congresso Interno, em 2006, a preocupação com a formalização das estruturas de coordenação da gestão, com a organização e com a disseminação da informação foi destacada como ação importante para o desenvolvimento da instituição. E foi sugerida a criação de um comitê responsável por elaborar um documento que norteasse os princípios e as diretrizes da Política de Informação e Comunicação na Fiocruz. (FIOCRUZ, 2006)

Neste evento, a informação teve destaque e a responsabilidade da construção e o aperfeiçoamento da Política de Informação da Instituição foi designada para o Instituto de Comunicação de Informação Científica e Tecnológica em Saúde (ICICT), unidade técnico-científica da Fiocruz, criada em 1986. Tem como missão participar da formulação de políticas, desenvolver estratégias e executar ações para ampliar o campo da informação científica, da comunicação, da ciência e tecnologia em saúde, visando fortalecer a política de acesso livre ao conhecimento científico no Brasil e em outros países de língua portuguesa. (FIOCRUZ, 2005)

Neste Congresso, foram discutidos e apresentados textos redigidos com alguns tópicos da política de informação sendo elaborada pelo Instituto de Comunicação de Informação Científica e Tecnológica em Saúde (ICICT) da Fiocruz e, atualmente, Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação, responsável pela Câmara Técnica de Informação e Comunicação que está aprimorando a política de informação da Fiocruz. Esta ação é resultado das reflexões e das práticas institucionais, sistematizadas depois de um processo coletivo de discussão na Câmara Técnica de Informação, Comunicação e Informática iniciada em 2002.

No VI Congresso interno da Fiocruz, realizado de 18 a 21 de outubro de 2010, foi destacado como um dos temas centrais, a implementação na instituição da gestão do conhecimento. Identificou-se também o importante desafio da gestão da informação e da comunicação em saúde como estratégica para contribuir nas ações de desenvolvimento da saúde e da sociedade. (FIOCRUZ, 2010)

Foi elaborado no plano quadrienal (2011-2014), um plano estratégico que incluiu a realização do mapeamento de atividades estratégicas para o futuro da Fiocruz com foco em 2022 articulados com várias perspectivas para a área da saúde. Uma perspectiva relevante é a gestão dos recursos (tangíveis e principalmente as intangíveis), para o desenvolvimento da instituição. A gestão estratégica integrada de longo prazo

tem como um dos objetivos do macroprojeto, a Gestão da Informação e do Conhecimento ressaltando os seguintes objetivos:

- 1) Inserir e consolidar a Fiocruz nas redes cooperativas de gestão da informação e do conhecimento científico e técnico, no âmbito nacional e internacional, em especial naquelas do setor público e do campo da ciência, tecnologia e inovação em saúde;
- 2) Promover inovações no campo da gestão do conhecimento aplicada aos processos gerenciais, em consonância com as diretrizes e recomendações dos programas de qualidade na gestão pública, visando subsidiar com maior eficácia e eficiência a tomada de decisão;
- 3) Fortalecer a comunicação institucional interna e com a sociedade;
- 4) Desenvolver ações para integrar/vincular a gestão da informação na Fiocruz, a fim de gerar melhoria na qualidade (tempo, flexibilidade, velocidade, integração e transparência) da tomada de decisão;
- 5) Fortalecer e aprimorar a gestão do acervo arquivístico, biológico e biblioteconômico. (FIOCRUZ, 2010,p.28)

A instituição contou com a contribuição das unidades sobre a temática, para discutir, articular e planejar a incorporação das práticas de gestão da informação em rede, com a finalidade de promover a criação e a socialização de práticas e conhecimentos nacionais e internacionais em saúde.

Fica evidente que a Fiocruz vem buscando definir políticas de informação para o estabelecimento de uma estratégia informacional que considere os recursos de informação. Torna-se, desta forma, necessário identificar o estágio em que se encontram as atividades vistas como de gestão da informação na instituição, que é a proposta deste estudo.

A presidência é o órgão executivo da Fiocruz, que abriga as seguintes vice-presidências: de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico; de Ensino, Informação e Comunicação; de Desenvolvimento Institucional e Gestão do Trabalho; e Serviços de Referências e Ambiente.

No seu organograma, apresentado na figura 4, estão os órgãos vinculados diretamente à presidência, e que são responsáveis pelo planejamento político e estratégico que lhe dão apoio.

Possui quatro unidades técnico-administrativas que são responsáveis, respectivamente, por toda a administração da Fiocruz, planejamento, infraestrutura e recursos humanos (DIRAC, DIRAD, DIREH, DIPLAN); uma unidade técnica de apoio que é responsável pela criação dos animais para a operacionalização das pesquisas (CECAL); e dezesseis unidades técnico-científicas, formadas pelos pesquisadores, que realizam as descobertas para produção de novos conhecimentos (IFF, IPEC, IOC, ICC,

CPqAM, CPqRR, CPqMLD, CPqGM, ENSP, EPSJV, COC, ICICT, BIOMANGUINHOS, FAR-MANGUINHOS, INCQS, FIOCRUZ ÁFRICA).

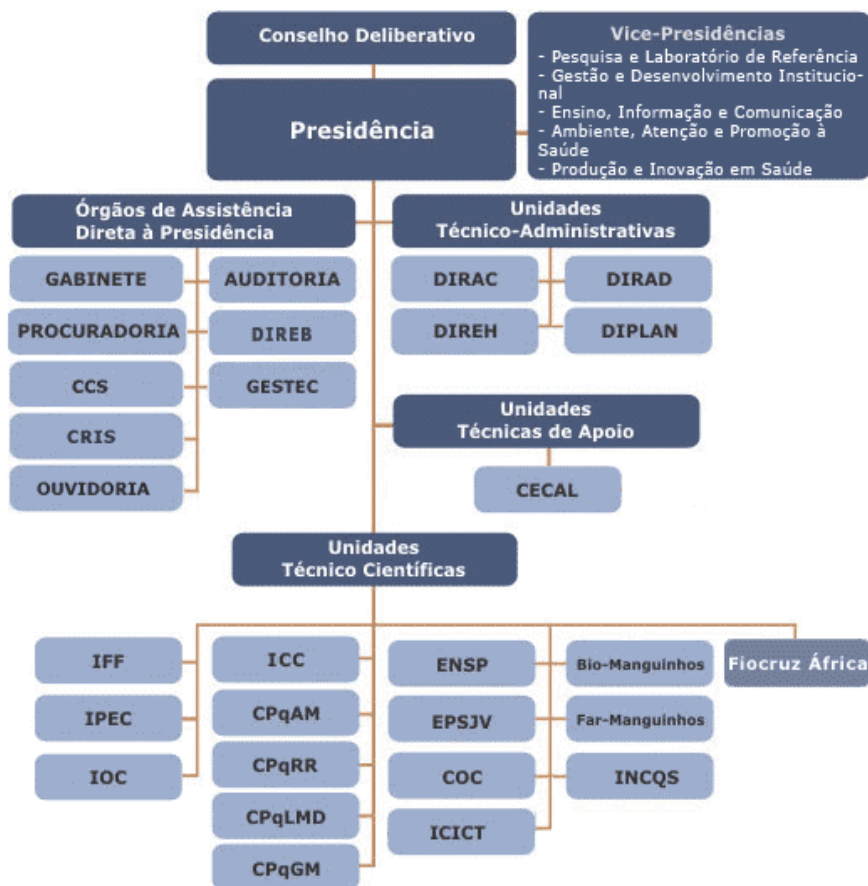


Figura 4- Organograma da Fiocruz

Fonte: Portal Fiocruz (<http://www.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=5>)

Do organograma acima, foram destacadas as 5 unidades para a pesquisa: 1- Técnico – Administrativa: DIRAD e 4 – Técnico – Científica: ICICT, COC, BIOMANGUINHOS, IFF.

A Diretoria de Recursos de Administração (DIRAD), que é responsável pela administração da Fiocruz, é composta pela seguinte estrutura organizacional: compreende os Departamentos de Gestão da Informação Administrativa e Assessoria (DEGIAS), o Departamento Econômico e Financeiro (DEFIN) e o Departamento de Operações Comerciais (DECOM).

A DIRAD realiza a gestão de documentos (produzidos externamente e internamente) na Fiocruz, sendo a responsável pela política de Gestão Documental que a instituição elaborou. Todas as unidades técnico-administrativas e científicas seguem para este fim. Tem como atividade-fim a informação e diante de todas as suas responsabilidades e competências, fica explícito que a Gestão da Informação é uma

preocupação da unidade destacando-se a coordenação do sistema de gerenciamento de documentos, papel que ela desenvolve e apoia em todas as unidades da Fiocruz.

A DEGIAS tem designadas as seguintes atribuições em 2009 (PORTAL FIOCRUZ, 2010):

- Assessorar a Direção quanto às informações gerenciais necessárias à tomada de decisões;
- Realizar análise e estudos quanto à adoção de tecnologias de gestão modernas, eficientes e eficazes para implementação das diretrizes constantes no Plano Quadrienal da Presidência;
- Consolidar, acompanhar e avaliar a programação orçamentária e a execução financeira da DIRAD, tendo como referência o PA - Plano Anual;
- Gerir os recursos humanos da Diretoria de Administração;
- Fornecer suporte e atendimento aos diversos usuários da Diretoria, no tocante a hardware e software;
- Promover relacionamento interpessoal com a equipe e gestão.

Este departamento é responsável por toda a gestão da informação administrativa da Fiocruz, porém, nas suas atribuições não estão explicitadas ações de GI, a não ser a de assessorar a direção quanto à informação para tomada de decisão, sem especificar como isto deve ser feito, nem sinalizar para as ações a serem realizadas neste sentido, focando mais na tecnologia do que nos conteúdos informacionais.

Os departamentos técnico-científicos (dezesseis ao todo) têm como insumo principal de trabalho, a produção de informação e ampliação do conhecimento científico visando sua disseminação.

Cada departamento das unidades técnico - científicas tem um setor de recursos humanos que mantém contato direto com a DIRAC, e executam as mesmas práticas gerenciais de gestão de recursos humanos, visando garantir o padrão.

A GI é empregada para dinamizar o trabalho com a informação, visando a transparência e a criação de uma política de informação na instituição. A preocupação com a gestão de documentos é uma constante nas unidades técnico- administrativas da Fiocruz. Estas unidades criam as suas políticas de gestão de documentos alinhadas com as diretrizes do SIGDA (Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos) e, desta forma, todas as unidades da Fiocruz respeitam a política integrada de gestão de documentos da Instituição.

O Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (SIGDA) foi criado em 1996 e é uma ação da Casa de Oswaldo Cruz (COC), ou seja, uma unidade técnico-científica da Fiocruz. (FIOCRUZ, 2006, p.2)

O SIGDA desenvolveu instrumentos para a realização da Gestão de Documentos e para legitimar tais atividades. Foi constituída uma Comissão Permanente de Avaliação de Documentos da Fiocruz, conforme a Resolução nº7 de 20 de maio de 1997 no Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), que tem como membros um representante de cada unidade técnico-científica da instituição sob a coordenação da COC e da DIRAD (Diretoria de Administração).

O SIGDA anualmente oferece capacitação sobre a gestão de documento na Fiocruz para apresentar o sistema para os funcionários, treiná-los e incentivar a padronização. A COC é a responsável pelo curso de Gestão de Documentos e Arquivos: aspectos conceituais e práticos que é destinado aos profissionais da Fiocruz que atuam na organização de arquivos e no controle de documentos.

A Casa de Oswaldo Cruz (COC) criada em 1985, é a única Unidade Técnico-Científica que atua na preservação e restauração do patrimônio arquitetônico, ambiental e urbanístico da Fiocruz, atuando na pesquisa, educação, especialização, cultura, informação e comunicação científica, periódicos científicos, documentação, divulgação da história da saúde brasileira e das ciências biomédicas. Abriga o mais expressivo acervo documental da saúde do Brasil, a única Pós-graduação em História das Ciências da Saúde no país com mestrado e doutorado acadêmico e edita o principal periódico científico da área: História, Ciências, Saúde – Manguinhos.

Coordena redes de informação na América Latina e, desde 1999, divulga a ciência através da preservação da memória institucional com o Museu da Vida. A sua atividade de pesquisa histórica é referência no país e também presta consultoria e assessoria técnica para outros órgãos. É ainda responsável pelas questões arquivísticas da instituição e coordena o Sistema de Gerenciamento Arquivístico da Fiocruz em todas as suas unidades, oferece curso de Gestão de Documentos e Arquivos e realiza cooperação técnica com instituições nacionais e internacionais.

O objetivo da Casa de Oswaldo Cruz (COC) é informar e educar em ciência, saúde e tecnologia de forma lúdica e criativa, por meio de exposições permanentes, módulos interativos e multimídia, teatro e outras atividades que despertam a curiosidade pela ciência.

O instituto coordena a Rede Latino-americana de História e Patrimônio Cultural da Saúde e faz a gestão do Observatório História e Saúde da Rede de Observatórios de Recursos Humanos, parceria com unidades internacionais (Opas/Ministério da Saúde).

Os arquivos mais expressivos sobre os processos políticos, pessoais, sociais culturais da área da saúde estão no acervo arquivístico da COC, sendo preservados e disponibilizados. O instituto tem uma relevante produção científica através da divulgação dos resultados das pesquisas, com publicações de artigos, livros e obras de referência sobre história e saúde.

O conhecimento acumulado a partir de diversas práticas profissionais contribui para o investimento intenso em investigações nos campos da arquivologia, documentação e informação; divulgação científica; e arquitetura e urbanismo, com suas interfaces nas ciências e na saúde.

O Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (ICICT), unidade da Fiocruz criada em 1986, tem a missão de participar da formulação de políticas, desenvolver estratégias e executar ações de informação e comunicação no campo da ciência e tecnologia em saúde. (FIOCRUZ, 2005).

Neste instituto, as atividades de ensino, pesquisa e serviços do ICICT são disponibilizados para os usuários. Os produtos disponíveis para os usuários são: a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), a coordenação da Rede de Bibliotecas da Fiocruz, o desenvolvimento de metodologias, os sistemas de informação, os portais Fiocruz, a revista eletrônica Reciiis, os produtos audiovisuais, os cursos de extensão, os laboratórios, as especializações, pós-graduação com mestrado e doutorado acadêmico, as teses e dissertações, as pesquisas voltadas para as áreas de informação, comunicação, inovação científica e tecnológica em saúde. Estas são algumas das suas iniciativas.

O ICICT desenvolve estratégias e executa ações para ampliação do campo da comunicação e informação científica em saúde, inovação científica e tecnológica em saúde, desenvolvendo produtos e serviços de informação para fortalecer a política de acesso livre à informação científica no Brasil e o apoio para o aperfeiçoamento do SUS. O instituto tem parcerias com organismos internacionais da área de saúde com a Organização Mundial de Saúde (OMS), a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS/BIREME), o Ministério da Saúde de Angola e a parceria com instituições de ensino no exterior.

A instituição organiza palestras, seminários, oficinas, treinamento com profissionais nacionais e internacionais conceituada na área de comunicação e informação aberta à comunidade de estudantes. Esses eventos visam permitir que os

alunos de pós-graduação tenham acesso aos novos conhecimentos e informações pertinentes à área, contribuindo para a capacitação e qualificação dos docentes, discentes, pesquisadores e usuários de comunicação e informação.

A unidade de Bio-Manguinhos (Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos), fundada em 1976, é uma referência no setor, ocupando posição de destaque no mercado. Produz e desenvolve imunobiológicos para atender às demandas da saúde pública do país. Produtor de vacinas, kits de reativos para diagnóstico laboratorial e biofármacos. A sua atuação vai além da produção de vacinas. No campo da educação, tem destaque tecnológico em relação à área de biológicos e oferece um curso de Inspeção em Biosseguranças e a pós-graduação com Mestrado Profissional na área de Tecnologia de Imunobiológicos que são regulares e atendem à comunidade de profissionais da área de saúde e áreas afins.

No campo da comunicação há um forte crescimento na instituição e a unidade Bio-Manguinhos está desenvolvendo trabalho expressivo nas áreas de comunicação e informação. O instituto está desenvolvendo as atividades de gerenciamento da Informação nas áreas internas e realizando ações que facilitem a comunicação dentro e fora da unidade (FIOCRUZ, 2010).

A unidade é responsável pelo desenvolvimento tecnológico e produção de vacinas, o Complexo Tecnológico de Vacinas (CTV) do Instituto é um dos maiores e mais modernos centros de produção da América Latina, garantindo a autossuficiência em vacinas essenciais para o calendário básico de imunização do Ministério da Saúde (MS).

Com reconhecimento internacional, Bio-Manguinhos exporta a sua produção de fármacos para 71 países, faz intercâmbio de experiências, informações, eventos técnico-científicos, parcerias e cooperação com os principais organismos internacionais.

Diante das mudanças e dos avanços tecnológicos, a unidade fez um planejamento estratégico que inclui a consolidação e implantação de modernas plataformas tecnológicas. Com o crescimento dos parques tecnológicos, o aumento da preocupação com a questão da responsabilidade socioambiental é uma ação constante. E a inovação é o grande desafio da instituição, pois a criação de produtos com alto padrão de qualidade e oferecê-los para a sociedade faz parte dos objetivos.

Para atingir seus objetivos, Bio-Manguinhos investe na qualificação dos colaboradores e nas pesquisas para auxiliar na evolução das descobertas, no desenvolvimento de tecnologia de ponta e avançada para a produção de medicamentos.

O selo de qualidade dos laboratórios garante que o instituto seja detentor de Boas Práticas que auxiliam no desenvolvimento e na inovação da saúde pública do país.

Ainda no contexto de inovação, foi verificado que o Sistema de Gestão da Informação é uma das prioridades do instituto, com participação na rede integrada que inclui o Sistema de Gestão Tecnológica e Inovação da Fiocruz (Gestec-NIT), o Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (SIGDA), os fóruns permanentes da Vice-presidência de Ensino, Informação e Comunicação e ações em conjunto com o Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica e na Coordenadoria de Comunicação Social da Fiocruz.

A Gestão da Informação é uma preocupação do Instituto Bio-Manguinhos, que tem buscado orientação de profissionais da COC para a implantação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (SIGDA) na unidade. Estão sendo realizados os processos de identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações. A unidade está estimulando a criação de um ambiente favorável que propicie o compartilhamento de ideias e o registro do conhecimento explícito. Visando auxiliar os gestores na tomada de decisões, no compartilhamento e geração de conhecimento, o Instituto capacita os funcionários e os colaboradores da instituição e busca fornecer as informações necessárias para a geração de produtos inovadores e de qualidade para auxiliar na produção de novos medicamentos, reagentes e biofármacos (BRASIL, 2010).

Para garantir a inovação são necessários grandes investimentos nos projetos de expansão da estrutura e aprimoramento constantes no domínio de tecnologias para a produção de biológicos e medicamentos pela fábrica. A propriedade intelectual que envolve patente, marcas e o desenho industrial é um dos novos desafios do Complexo Tecnológico de Vacinas de Bio-Manguinhos para realizar a inovação com sucesso na unidade.

Em 1924, foi criado o Abrigo Hospital Arthur Bernardes, por Carlos Chagas e Antonio Fernandes Figueira, chefe da Inspeção de Higiene Infantil do mesmo Departamento, que é um centro de excelência atualmente conhecido como Instituto Fernandes Figueira. Este hospital tinha o objetivo de suprir a falta de um estabelecimento destinado ao atendimento específico das crianças, mas o Abrigo se transformou num grande centro de pediatria brasileira e colaborador de estudos na área da medicina.

Em 1946, foi batizado de Instituto Fernandes Figueira (IFF) uma homenagem ao seu patrono, falecido em 1928. Neste contexto, foi assumindo o papel de Centro Científico com o objetivo de promover pesquisas relativas à higiene, à medicina da criança, aos estudos e pesquisas biomédicas sobre maternidade, infância, adolescência e problemas sociais relacionados à área. Conforme o Decreto 66.624 em 1970, o Instituto Fernandes Figueira foi reconhecido e intitulado uma Unidade Técnico-Científica pertencente à Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). (FIOCRUZ, 2010)

Esta unidade técnico-científica, voltada para a assistência, é a Unidade hospitalar referência de atenção e promoção da saúde da criança e da mulher e do adolescente. O hospital realiza pesquisa em parceria com outros órgãos nacionais e internacionais no âmbito da saúde, atua no ensino com qualidade, oferece curso de pós-graduação com mestrado e doutorado realizados regularmente, oferece curso de extensão, desenvolve novas tecnologias, oferece residência médica na temática saúde da mulher, da criança e do adolescente, tem uma biblioteca para dar suporte nas pesquisas e ensinamentos promovidos pela instituição, possui um centro científico e curso de pós-graduação (ensino) realizando atividades de pesquisa e assistência à saúde.

Para realizar o desenvolvimento institucional, o IFF tem uma política que visa a gestão participativa para o desenvolvimento da instituição nas redes de cooperação internacionais. Diante deste objetivo e dos novos cenários em que a instituição está envolvida, preocupada com as novas necessidades da unidade, a atual direção está criando um departamento de gestão da informação no hospital. Esta iniciativa contou com o apoio da Casa de Oswaldo Cruz (COC) na implantação do sistema e na capacitação dos funcionários para esta atividade através do curso de *Gestão de Documentos e Arquivos: aspectos conceituais e práticos* promovido pela coordenação do Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos.

Para a realização da pesquisa, foram contactados e entrevistados os gestores das unidades citadas, sendo realizado, então, o preenchimento do formulário com respostas às assertivas sobre os processos de gestão da informação, junto com os gestores, de modo a tirar eventuais dúvidas.

6 METODOLOGIA UTILIZADA

Esta pesquisa se insere no âmbito da pesquisa qualitativa, sem perder de vista as triangulações quantitativas. Para o seu desenvolvimento, foi realizado inicialmente, um levantamento bibliográfico da literatura que aborda a problemática em questão, buscando conceituar e aprofundar os temas envolvidos e descrever a gestão da informação e suas práticas.

Também foi realizada pesquisa documental em relatórios e projetos da Fiocruz, buscando estudar os documentos que pudessem auxiliar na identificação das iniciativas e diretrizes para a gestão da informação na instituição.

Para a realização deste estudo, foram necessários alguns recortes metodológicos em relação às unidades selecionadas e os sujeitos incluídos na amostra, a partir dos critérios abaixo descritos.

6.1 CRITÉRIO DE SELEÇÃO

Entre as diversas áreas da Unidade da Fiocruz, foi selecionada uma unidade técnico-administrativa que realiza atividades importantes no processo informacional interno e externo da Fiocruz e quatro unidades técnico-científicas, que estão envolvidas na pesquisa, ensino, produção fabril e assistência.

As áreas selecionadas foram: a unidade técnico-administrativa, DIRAD - Diretoria de Recursos de Administração e quatro unidades técnico-científicas: o Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (ICICT), a Casa de Oswaldo Cruz (COC), o Instituto Fernandes Figueira (IFF) e o Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos).

A unidade técnico-administrativa foi selecionada por fluxos organizacionais da Fiocruz, atuar em todas as unidades técnico-científicas, e por ser a responsável na orientação de todas as diretrizes sobre a gestão da informação na instituição.

As unidades técnico-científicas foram escolhidas por serem as unidades que lidam com informação como insumo para realização das atividades na instituição, e por trabalharem com o início, meio e fim dos processos de informação. São caracterizadas como unidades importantes na produção, pesquisa, ensino e assistência.

A escolha se justificou pela produção, nestes organismos, de um grande volume de informações e o corte foi necessário pela escassez de tempo para a realização da Dissertação.

6.2 CARACTERISTICAS DAS UNIDADES

As áreas selecionadas são caracterizadas a seguir:

A DIRAD - Diretoria de Recursos de Administração e foi selecionada por ser a Unidade responsável por toda a administração da Fiocruz, na qual já são realizadas algumas iniciativas de Gestão da Informação (GI), através dos três departamentos que a compõem: Departamento de Gestão da Informação Administrativa e Assessoria (DEGIAS), Departamento Econômico e Financeiro (DEFIN) e Departamento de Operações Comerciais (DECOM).

A unidade de Bio-Manguinhos é uma unidade da atividade-fim da Fiocruz, uma fábrica que produz fármacos, vacinas, kits de reagentes, medicamentos; está incluída como uma das fábricas de referência no setor quanto ao atendimento à população do país (FIOCRUZ, 2011).

O Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde (ICICT) é a unidade da Fiocruz com a missão de participar da formulação de políticas, de desenvolver estratégias e executar ações de informação e comunicação no campo da ciência e tecnologia em saúde, de desenvolver produtos e de prestar serviços para a população (FIOCRUZ, 2005).

A Casa de Oswaldo Cruz (COC) é a responsável pela preservação da memória, pesquisa, educação, preservação e divulgação da história das ciências da saúde brasileira. É responsável também pela coordenação da gestão de documentos das unidades da instituição.

O Instituto Fernandes Figueira (IFF) é a uma unidade com a missão de assistência à saúde, é um hospital de referência na atenção à mulher e à criança, voltado para a promoção da saúde. Oferece curso de residência, curso de pós-graduação com mestrado e doutorado, cursos de formação profissional e realiza pesquisas científicas.

6.3 A SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA AMOSTRAGEM

Foram selecionados para a realização da pesquisa 3 pessoas em cada uma das cinco unidades selecionadas: o gestor e dois especialistas (técnicos especializados em sua área de competência).

Os gestores das unidades responderam a uma entrevista aberta com questões relativas à Gestão da Informação e também ao questionário com questões fechadas, contendo as assertivas propostas na pesquisa. Os especialistas que trabalham nas atividades de informação das unidades selecionadas responderam apenas ao questionário com questões fechadas.

6.4 OS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Foram elaborados dois instrumentos de coleta de dados, conforme os apêndices 1 e 2.

O primeiro consistiu de uma entrevista semi-estruturada com questões abertas, que procurou identificar o perfil do gestor e a sua percepção em relação à Gestão da Informação.

As entrevistas foram realizadas entre janeiro e março de 2011, após a realização do VI Congresso Interno da Fiocruz realizado em 18-21 de outubro de 2010. Tiveram duração entre 45 minutos e 1 hora, pois os entrevistados se sentiram à vontade para estender a entrevista que estavam previstas para 30 minutos, conforme a aplicação do pré-teste.

Nestas entrevistas, foi percebido que os gestores são profissionais que fizeram carreira na instituição. Em alguns momentos foram dominados pela emoção e explicaram que a Fiocruz, em muitos momentos, faz parte da sua vida pessoal. A maioria destacou a satisfação, o prazer, as lutas, as ansiedades, os problemas vivenciados, as conquistas e o crescimento pessoal proporcionado pela oportunidade de trabalhar e ser servidor da Fiocruz.

A previsão estimada para a aplicação do questionário, segundo o pré- teste realizado foi de 1 hora, mas o período foi estendido para até 2 horas, devido à necessidade de explicação de alguns itens, categorias e definições dos conteúdos das assertivas.

O fato desta atividade ter sido realizada após o VI Congresso Interno da Fiocruz foi muito bom, pois mostrou o interesse dos entrevistados na temática em questão, que

tiveram oportunidade de conversar e emitir opiniões sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento na instituição, temas que foram bastante discutidos no evento.

O segundo instrumento foi um questionário com questões fechadas, que buscou identificar o grau de amadurecimentos das iniciativas de Gestão da Informação nas unidades. Este instrumento foi subdividido em quatro módulos. Buscou-se inicialmente identificar o perfil do usuário, o tempo de trabalho, o cargo, a carreira, a unidade. No primeiro módulo, investigou-se a cultura organizacional (CO) e a cultura informacional (CI), no segundo módulo, procurou-se investigar a capacidade organizacional, no terceiro módulo, buscou-se investigar os ativos de informação e no último módulo, versou-se sobre a utilidade e o uso da informação.

A abordagem qualitativa foi utilizada para identificar e descrever as visões e os detalhes singulares da instituição pesquisada. A análise quantitativa serviu para mensurar as características, quantificar os dados coletados e identificar o grau de amadurecimento da gestão da informação.

Para a elaboração do instrumento de pesquisa, foram analisados três modelos de avaliação desenvolvidos para aplicação em instituições governamentais, a saber:

- 1) O modelo de Gestão da Informação Governamental (GIG) elaborado por Malin (2006a);
- 2) O modelo Organizational Knowledge Assessment (OKA), que é baseado em pesquisa realizada pelo Banco Mundial, para avaliar a gestão do conhecimento na organização (PAPA et al, 2009);
- 3) O modelo utilizado na pesquisa “O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público”, financiada pelo IPEA, por meio do Projeto PRA/97/013 em 2005 (BATISTA et al, 2005).

No presente estudo, foram considerados alguns critérios. Em relação à avaliação, foi sugerida a avaliação de duas maneiras: as assertivas quanto à sua adesão e quanto à sua importância⁴.

Quanto à adesão baseado em Malin (2006):

Pleno – Se forem identificados dados e fatos concretos comprovando que todos da instituição aderem e realizam ações sistemáticas, estruturadas e integradas das atividades, ou que a afirmação está totalmente de acordo com a realidade da instituição.

⁴ No momento da aplicação do questionário foi explicado, quando necessário, o conteúdo de cada assertiva e os níveis de amadurecimento relativos ao grau de adesão, que devia ser indicado em cada nível, e como devia ser analisado cada critério.

Forte - Se forem confirmados dados e fatos concretos que mostrem que a maior parte da instituição realiza e desenvolve regularmente ações, ainda que falte articulação e/ou integração no nível organizacional, ou que exista resistência de adesão na instituição e ainda assim, realiza isoladamente a ação, ou uma parte relevante das assertivas.

Moderado - Se existirem dados e fatos concretos que mostrem que a organização vem desenvolvendo ações mesmo momentâneas e pouco estruturadas, ou que apenas parte da instituição adota a prática ou tem adesão significativa.

Fraco – Se forem identificado dados e fatos concretos que confirmem que a organização desenvolveu alguma vez a ação de forma isolada e desestruturada, ou só existem adesão parcial.

Não aderente – Se não identificar a existência de dados e fatos, ou se não houve registro concreto de que a organização desenvolveu e atendeu às assertivas.

Quanto à relevância, cada assertiva também foi avaliada quanto a sua importância para a instituição e foram identificados os pontos fortes e fracos para cada módulo analisado.

Os modelos foram adaptados para o objetivo deste estudo, que é analisar o nível de amadurecimento da Gestão da Informação na Fiocruz.

Para tabular e apresentar os dados qualitativos e quantitativos obtidos, foi utilizado o software estatístico EPIDATA14⁵ para digitar os questionário e montar as máscaras para compor a base; para confeccionar os gráficos e melhor visualizar e auxiliar na análise dos resultados, foi utilizado o Excel⁶.

Na análise das assertivas, as médias dos resultados obtidos nos módulos A, B, C e D, foram calculadas somando o total de respostas para as perguntas de cada item (pleno/forte, moderado ou fraco/não aderente) e dividindo pelo total de perguntas do módulo todo.

6.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS TRÊS MODELOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

- Modelo de avaliação da Gestão da Informação Governamental (GIG), proposto por Malin (2006a), desenvolvido a partir da análise de três modelos governamentais de avaliação da gestão da informação: dos Estados Unidos da América (EUA), de Alberta,

⁵ URL: www.epidata.dk/

⁶ URL: <http://office.microsoft.com>

Canadá e Governo Nacional do Canadá. No modelo GIG, o foco está concentrado no gerenciamento dos processos de informação, e foram destacados os pontos fortes e fracos dos modelos analisados, ressaltando a autora, que a diferença está no escopo dos assuntos cobertos, e na especificidade das diretrizes e práticas. As características das diretrizes são diferentes nos três modelos e cada governo designou um elenco de gestores de diferentes esferas do governo para realização da análise da gestão da informação. Os principais pontos fortes e fracos identificados por Malin (2006) nos modelos por ela estudados são:

- Governo Federal dos EUA - Diretrizes para Gestão dos Recursos Federais de Informação.

Ponto Forte: Detalha as diretrizes de articulação, planejamento e gestão de diferentes componentes (Informação, Tecnologia, Recursos Humanos e Financeiros) que são alinhadas para obter o resultado final estratégico e para dispor das informações necessárias para o cumprimento da missão do órgão governamental.

Ponto Fraco: Pouco detalhamento das questões relativas à organização da informação e da Gestão dos Ativos de Informação (gestão de conteúdos e documentos).

- Governo de Alberta (GoA), Canadá – Diretrizes e Avaliação da Gestão de Ativos de Informação.

Ponto Forte: São os mais didáticos e detalhados, porém, seu foco está excessivamente centrado na gestão dos ativos informacionais (gestão de conteúdos/documentos) e em questões técnicas ligadas à organização da informação. Submete à apreciação propostas úteis para compor assertivas mais completas.

Ponto Fraco: As práticas estão num nível muito alto e tenta verificar o grau de implantação e não visa identificar o que é uma boa prática. Isto diferencia o Governo de Alberta dos outros modelos.

- Governo Nacional do Canadá – Avaliação da Capacidade de GI: Ferramenta e Metodologia.

Ponto Forte: Tem as mais abrangentes propostas de critérios avaliativos, contemplando uma abordagem relevante sobre um ambiente de informações, com critérios relativos ao Contexto Organizacional, à Capacidade organizacional e a todos os quesitos envolvidos diretamente com a gestão da informação e os recursos de apoio.

Ponto Fraco: As assertivas se referem ao grau em que as práticas de GI estão implantadas, mas o documento do Governo explicita o que são boas práticas e sua implantação, pressupondo que o órgão avaliado já realiza e já tem os estágios definidos. Nestas assertivas, todas as práticas descritas estão reunidas em um nível muito genérico e Malin (2006b) recomenda que deveria ser identificado o nível de implementação da GI em suas diferentes práticas, para facilitar a identificação do nível de cada prática isoladamente.

A estratégia usada por Malin (2006b) para construir o modelo de referência foi agregar os diferentes aspectos analisados pelos Governos estrangeiros e selecionar os melhores, de forma que:

- Para verificar os diversos aspectos que retratam um ambiente de informações foi tomada como base a grade de critérios “*framework*” e autoavaliação do Governo Federal do Canadá.

- Para verificar o escopo, foi usado o modelo de GRI (IRM), segundo o governo norte-americano, que inclui conteúdos (ativos informacionais), tecnologia, recursos humanos e financeiros. Como o objetivo da Gestão da Informação Governamental é que as informações apoiem com efetividade as operações do governo, foram verificados os recursos que contribuem e as barreiras que dificultam esta ação.

Os critérios sobre os quesitos das limitações em relação à gestão do conteúdo informacional foram retirados do modelo do Governo de Alberta.

Malin (2006b), com base na análise acima, propôs um modelo detalhado para a gestão dos ativos e do conteúdo da informação, bem como da tecnologia da informação, dos recursos humanos e financeiros associados.

Os critérios escolhidos refletem os seguintes focos da questão:

- 1) A organização: cultura informacional, gerencial e organizacional;
- 2) A capacidade gerencial: processos, pessoas e ferramentas;
- 3) A informação: conteúdo, utilidade e uso.

A estrutura do modelo de Malin (2006b) é demonstrada no quadro 3, a seguir:

<p>1- CULTURA ORGANIZACIONAL Critérios relativos à cultura organizacional necessários para promover e sustentar o gerenciamento da informação.</p>	<p>A.1- Cultura informacional necessária para promover e sustentar o gerenciamento da informação A.2 – Cultura Gerencial necessária para promover e sustentar o gerenciamento da informação</p>
<p>2- CAPACIDADE ORGANIZACIONAL Critérios relativos à capacidade da organização em desenvolver processos, tecnologia e pessoas para gerenciar a informação.</p>	<p>B.1- Capacidade de desenvolver o planejamento integrado da gestão dos recursos de informação. B.2- Capacidade de organizar as Tecnologias</p>

	<p>de Informação para apoiar o gerenciamento da informação</p> <p>B.3- Capacidade de desenvolver responsabilidades e coordenação no gerenciamento da informação</p> <p>B.4- Capacidade de desenvolver competências e instrumentos para gerenciar a informação</p>
<p>3- GESTÃO DE CONTEÚDO</p> <p>Critérios relativos à gestão dos ativos informacionais.</p>	<p>C.1-Gestão integrada do ciclo de vida da informação e documentos</p> <p>C.2-Gestão de acesso e compartilhamento da informação</p> <p>C.3-Gestão da classificação quanto ao nível de acesso à informação</p> <p>C.4-Gestão da geração e coleta da informação</p> <p>C.5-Gestão dos padrões relacionados à organização da informação</p> <p>C.6-Gestão da disseminação da informação</p> <p>C.7- Gestão do descarte e preservação da informação</p> <p>C.8-Gestão da segurança física e lógica da informação</p>
<p>4- UTILIDADE E USO</p> <p>Critérios relativos à pertinência, precisão e oportunidade da informação para o usuário e atendimento às suas necessidades.</p>	<p>D.1- Gestão do atendimento às necessidades dos usuários</p> <p>D.2- Gestão da utilidade da informação</p> <p>D.3- Gestão da qualidade da informação</p> <p>D.4- Gestão do valor da informação</p>

Quadro 3: Estrutura de avaliação proposta por Malin (2006a)

Ainda conforme Malin (2006a), cada assertiva deve descrever uma diretriz ou prática institucional de excelência e deve ser avaliada de duas maneiras:

- A) Quanto à adesão da organização das assertivas no momento da aplicação do instrumento, conforme a escala a seguir, graduada em cinco níveis:
- 0) Não característica (não aderente);
 - 1) Fracamente característica (aderência fraca);
 - 2) Moderadamente característica (aderência moderada);
 - 3) Fortemente característica (aderência forte);
 - 4) Absolutamente característica (aderência absoluta).
- B) Em relação ao grau de importância estipulado para as assertivas elaboradas na avaliação, como o modelo foi baseado em práticas estrangeiras, Malin (2006) preconiza que as assertivas sejam adaptadas para a realidade e o contexto brasileiro. Os resultados devem apontar os pontos fracos e fortes. Para cada item analisado, deve ser registrado o maior número de informações relevantes

para compreensão do estágio atual da GIG na organização. No final do questionário há uma opção para o entrevistado sugerir propostas de ação.

O Método Organizational Knowledge Assessment (OKA) foi desenvolvido e utilizado pelo Banco Mundial para mapear a gestão do conhecimento (GC) naquela instituição. Procura identificar a capacidade e o nível de preparação de uma organização na utilização adequada dos seus ativos intelectuais, uma vez que estas dependem fundamentalmente desses componentes para gerar diferencial competitivo e atingir os objetivos organizacionais (PAPA et al, 2009).

O OKA é um método qualitativo e contempla uma série de dimensões do conhecimento, tais como, cultura, liderança, operacionalização do conhecimento, alinhando os objetivos da Organização com métricas associadas. Constitui-se de três elementos básicos: Pessoas, Processos e Sistemas. Cada um destes elementos inclui uma série de “Dimensões do Conhecimento”. Cada “Dimensão do Conhecimento” incorpora um certo número de métricas. A escolha destas métricas foi resultado de entrevistas e pesquisa na área de GC, bem como de experiência derivada do programa de GC do Banco Mundial. A ferramenta foi viabilizada através de um instrumento para análise constituído por um questionário composto de 200 questões com “scores” associados aos valores de cada questão.

Na pesquisa de avaliação do conhecimento organizacional segundo o modelo OKA, foram estipulados os critérios para verificar a avaliação da Gestão do Conhecimento no Banco Mundial (PAPA et al. 2009). O questionário proposto tem assertivas para:

- 1) Definir as características organizacionais;
- 2) Verificar se a organização possui um programa de Gestão do Conhecimento (GC) ou das atividades informais de CG;
- 3) Liderança e Gestão Organizacional;
- 4) A natureza do trabalho na organização;
- 5) A natureza das comunidades de práticas na organização;
- 6) A natureza das equipas na organização;
- 7) A natureza dos conteúdos e conhecimentos na organização;
- 8) A infraestrutura de aprendizagem para GC na organização;
- 9) A infraestrutura de tecnologia para GC na organização;
- 10) Os incentivos motivadores para a GC;

- 11) Os processo de GC na organização;
- 12) Identificação de conhecimentos e critérios;
- 13) Captura, armazenagem e disseminação do conhecimento;
- 14) O nível de atividades relativas à GC na organização;
- 15) As medidas usadas pela organização;
- 16) Os resultados de GC na organização.

O modelo OKA (PAPA et al, 2009) considera os elementos: pessoas, processo e sistema.

No elemento *pessoa*, encontram-se:

- Incentivos culturais;
- Identificação e criação do conhecimento;
- Compartilhamento do conhecimento;
- Comunidade de prática e equipes de conhecimento;
- Aprendizado.

No elemento *processo*, encontram-se:

- Liderança e estratégia;
- Fluxo do conhecimento;
- Operacionalização do conhecimento;
- Alinhamento;
- Métrica e monitoramento.

No elemento *sistema*, encontram-se:

- Tecnologia;
- Infraestrutura de acesso ao conhecimento;
- Conteúdo do conhecimento;
- Infraestrutura ambiental para a Gestão do Conhecimento.

A Administração Federal brasileira, através do Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e da Informação Estratégica (CT-GCIE), componente do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE), vem envidando esforços no sentido de adequar e testar o método Organizational Knowledge Assessment (OKA) ao governo brasileiro (PAPA et al, 2009). No entanto, ainda está em fase de aperfeiçoamento e apresenta bastante inconsistência nas assertivas, e os cinco gestores entrevistados numa primeira avaliação realizada pelo grupo responsável pelo OKA criticaram a extensão do questionário (muitas perguntas) e reportaram haver dúvidas na interpretação das

questões. Procura identificar os pontos fortes e fracos da implantação GC e pode ser adequado às necessidades da instituição. Em fins de 2010, retornaram à tentativa de validar o OKA com a colaboração de voluntários de várias organizações governamentais.

O último modelo analisado para o presente estudo foi utilizado na pesquisa “o governo que aprende – a gestão do conhecimento no setor público,” por Batista et al. (2005). Refere-se ao mapeamento da implementação das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro, visando analisar a situação das práticas de GC na Administração Pública Direta (Governo Federal). Pretendeu identificar o estágio de implantação e o alcance almejado nas organizações de diversas práticas relacionadas à gestão da informação e do conhecimento, assim como o grau de explicitação e formalização das iniciativas de GC na Administração Pública Federal.

Em sua implementação prática, foram enviados questionários eletrônicos para 34 organizações do governo federal, sendo que 33 os devolveram preenchidos. Os questionários foram divididos em quatro partes:

- 1) Perfil da organização/gestores;
- 2) Práticas de GC;
- 3) Grau de explicitação e formalização de GC;
- 4) Análise comparativa com organizações públicas dos países da OCDE.

Como pontos em comum dos modelos analisados, destacam-se:

Os três modelos têm assertivas referentes à gestão de conteúdos, embora no modelo de Batista et al (2005) estas sejam denominados “conteúdo do conhecimento” (sic). Os três utilizam questionários com questões qualitativas que possibilitam identificar os pontos fortes e fracos da gestão do conhecimento e da gestão da informação nas instituições governamentais. Tratam de estratégias alinhadas às ações e missão do Governo Federal, e foram criados e/ou adaptados para serem aplicados no Governo Federal brasileiro, estando disponíveis para aperfeiçoamento.

O primeiro modelo (MALIN, 2006a) se aproxima mais dos objetivos desta pesquisa, tanto no que diz respeito aos critérios, como no escopo e foco, embora o segundo (PAPA et al, 2009) e o terceiro (BATISTA et al, 2005) tenham algumas assertivas com foco na informação que contribuiriam na elaboração do instrumento de pesquisa utilizado na investigação da gestão da informação na Fiocruz.

O primeiro (MALIN, 2006a) aborda a Gestão da Informação, segundo a visão de Gestão dos Recursos de Informação (GRI). O segundo (PAPA et al, 2009) e o terceiro (BATISTA et al, 2005) abordam alguns processos que dizem respeito à Gestão da Informação (Gestão de Conteúdos, Gestão de Documentos), e aprofundam o foco na Gestão do Conhecimento. A Cultura Organizacional está presente nos três modelos analisados, sendo relevante tanto para a GI como para a GC.

A partir da análise realizada, foi elaborado o instrumento de pesquisa para o presente estudo. A ideia foi aproveitar a estrutura do modelo apresentado por Malin (2006a; 2006b), acrescentando, eliminando ou alterando assertivas de modo a melhor adequá-las aos objetivos do estudo.

O modelo elaborado foi formado por quatro módulos (A, B, C, D) que contou com 118 assertivas, retiradas tanto do modelo de Malin (2006a), como da metodologia Organizational Knowledge Assessment (OKA) e do modelo da pesquisa “Gestão do Conhecimento na Administração Pública”. Além disso, foram elaboradas novas assertivas com base na revisão de literatura realizada.

Por exemplo, o item 3 do modelo de Malin (2006a; 2006b), Gestão de Conteúdos, foi adaptado para este estudo, com base na definição de Gestão de Conteúdos produzido pelo Programa Sociedade da Informação no Brasil em 2000 (MIRANDA, 2000)⁷, onde se considera gestão de conteúdos “tudo que é produzido na *web*”. Como o escopo do item 3 não se limita a *web*, este item passou a se chamar Gestão de Ativos Informacionais englobando produtos e serviços de informação em geral e também os conteúdos *web*. E foram adaptadas e acrescentadas novas assertivas em relação ao item 3, os seguintes critérios: C.2 – Gestão de acesso e recuperação da informação; C.3 – Gestão da geração, coleta e organização da informação; C.5 – Gestão da preservação e descarte da informação; C.6 – Gestão da segurança lógica e física da informação e C.7 – Gestão de Conteúdos *web*;

<p>3- GESTÃO DOS ATIVOS INFORMACIONAIS Critérios relativos à gestão dos ativos informacionais, incluindo conteúdos <i>web</i>.</p>	<p>C.1- Gestão integrada do ciclo de vida da informação e documentos C.2 - Gestão de acesso e recuperação da informação C.3- Gestão da geração, coleta e organização da informação C.4- Gestão da disseminação da informação C.5- Gestão da preservação e descarte</p>
--	--

⁷ Os recursos, produtos e serviços de informação são identificados na Internet com o nome genérico de conteúdos. Conteúdo é tudo o que é operado na *web*. Os conteúdos são o meio e o fim da gestão da informação. (MIRANDA, 2000, p.6).

	da informação C.6- Gestão da segurança lógica e física da informação C.7- Gestão de conteúdos <i>web</i>
--	--

Quadro 4: Novo foco e critérios para GESTÃO DOS ATIVOS INFORMACIONAIS

E, com base na definição de GRI, que considera a integração das informações, da tecnologia e das pessoas envolvidas nos processos de gestão da informação e após observar os demais modelos analisados, bem como o modelo de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), que ilustra a intensa e contínua interação entre o uso da informação (conhecimento explícito)⁸ e criação de novos conhecimentos, percebeu-se que pode ser acrescentado mais um critério à estrutura de avaliação proposta por Malin (2006b) em relação o Módulo D item 4 - UTILIDADE E USO.

Questões relativas à produção de novos conhecimentos tiveram alterações, duas assertivas D.1 – “Gestão do atendimento às necessidades dos usuários e o valor atribuído à informação” e foi incluído uma nova; D-5 – “Gestão do compartilhamento da informação e estímulo à produção de conhecimento”, cujas assertivas foram também elaboradas e modificadas para esta pesquisa.

Ficou assim especificado, conforme apresentado no Quadro 3, este novo critério no instrumento de pesquisa elaborado para o presente estudo:

4- UTILIDADE E USO Critérios relativos à pertinência, precisão e oportunidade da informação para o usuário e atendimento às suas necessidades e práticas que levem ao compartilhamento e produção do conhecimento.	D.1-Gestão do atendimento às necessidades dos usuários e o valor atribuído à informação D.2- Gestão da qualidade da informação D.3-Gestão do compartilhamento da informação e estímulo à produção do conhecimento D-5-Gestão do compartilhamento da informação e estímulo à produção de conhecimento
---	---

Quadro 5: Novo Critério de UTILIDADE E USO

⁸ A espiral do conhecimento, metáfora criada por Nonaka e Takeuchi (1997) é apresentada neste trabalho, na página 21.

7 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Segue-se a análise das respostas às entrevistas aplicadas aos gestores das Unidades Técnico-Científicas (COC, ICICT, IFF, BioManguinhos) e de uma Unidade Técnico-Administrativa (DIRAD). Mais adiante, encontra-se a análise das respostas aos questionários aplicados aos gestores e especialistas das unidades da instituição selecionadas para a pesquisa.

A análise estatística ficou comprometida pelo número pequeno de unidades da amostra e algumas conclusões não tiveram níveis satisfatórios de significância, embora representem um alerta importante para a instituição.

7.1 PERFIL DOS GESTORES ENTREVISTADOS

Neste módulo, procurou-se identificar o tempo de serviço, o cargo exercido e a unidade de trabalho. Para evitar identificação dos entrevistados e das unidades, as respostas a cada uma das questões são apresentadas em ordem aleatória.

Traçando-se o perfil dos gestores, estes são servidores que estão há muito tempo na instituição e estão no cargo de Diretor ou Vice-Diretor das unidades de pesquisas cumprindo gestão de 4 anos, com tempo de vínculo variando entre 23 e 30 anos.

O perfil dos entrevistados pode ser visualizado no quadro 6, abaixo.

Perfil dos entrevistados					
Perguntas	Respostas				
Tempo de trabalho na instituição (em anos)	23	24	25	30	27
Carreira	Servidor	Servidor	Servidor	Servidor	Servidor
Formação	Administrador	Jornalista	História	Administração	Medicina
Cargo na organização	Vice-Diretor	Diretor	Diretor	Diretor	Vice-Diretor

Quadro 6: Perfil dos entrevistados

7.1.1 PERCEPÇÃO QUANTO À GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Na entrevista com os gestores foram realizadas seis perguntas abertas que permitem auxiliar na identificação de qual é a sua visão a respeito da Gestão da Informação nas unidades entrevistadas.

Inicialmente, buscou-se verificar a percepção quanto à Gestão da Informação e suas iniciativas nas unidades. Conforme as respostas apresentadas no quadro 7, pode-se observar que a Gestão da Informação é uma atividade de destaque na instituição e que diversas iniciativas estão em andamento nas unidades.

Houve preocupação dos gestores em dizer quais as suas percepções sobre as questões e citar as iniciativas realizadas. Duas unidades destacam que existem ações em andamentos para a aplicação da Gestão da Informação. Como se tratou de uma pergunta subjetiva, foram identificadas diferentes percepções sobre o tema.

Que iniciativas, em sua percepção, quanto à Gestão da Informação estão sendo realizadas nesta unidade?
<i>Estamos trabalhando na construção de mapeamento de processos e recentemente na qualidade.</i>
<i>Várias iniciativas. 1. Curso de pós graduação Mestrado/Doutorado 2. Laboratórios de comunicação e saúde; 3. Observatórios de mídias e saúde; 4. Laboratório de Informática e saúde; 5. Sites; programas; softwares de livre acesso; 6. Desenvolvedores de Sistemas de Informação; 7. Observatório do clima; 8. Portais Corporativos; 9. Laboratório de Informação Ciência Tecnologia em Saúde; 10. Banco de Imagens; 11. Coordenação de redes de Bibliotecas; 12. Laboratório de conservação e restauração de acervo; 13. Centro de TI e Saúde Biblioteca do IFF; 14. Desenvolvimento e coordenação de Bibliotecas Virtuais(BVS); 15. Repositório Digital; 16. Videosaúde; 17. Processamento da informação.</i>
<i>A Gestão da Informação e do Conhecimento são linhas de ação estratégicas e prioritárias no âmbito da Casa de Oswaldo Cruz. A estrutura organizacional formal contempla o Serviço de Gestão da Informação responsável pela condução da construção coletiva da Política Informacional da organização e do Plano de Gestão do Conhecimento. Assim trabalhamos com ações que se referem a sensibilização da cultura organizacional sobre a relevância da Gestão da Informação e do Conhecimento, assim como na implementação de iniciativas matriciais e concepção de metodologias e ferramentas tecnológicas de práticas de gestão da informação e do conhecimento. Dentre elas destacam-se: 1. Portal da Casa de Oswaldo Cruz; 2. Comunidades Virtuais; 3. Blogs científicos 4. Bancos de dados; 5. Bibliotecas Virtuais; 6. Mapeamento de competências; 7. Mapeamento de Processos; 8. Câmara Técnica de Informação e Documentação; 9. Metodologia OKA; 10. Banco de Idéias; 11. Banco de Talentos; 12. Quem é Quem; 13. Produção sistemática de fontes de informação; 14. Boletins eletrônicos.</i>
<i>Várias iniciativas. Acho que o RH faz parte da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento (GC) Desde 2005 são discutido a GI. Existem várias iniciativas isoladas sem integração(só entre colegas de departamento). 1. Sistema de Gerenciamento de Documentos (SIGDA); 2. Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED); 3. Banco de Imagens; 4. Assessoria de comunicação; 5. Tecnologia de Informação e comunicação (TIC); 6. Integridade entre os 13. Sistemas de informação.</i>
<i>Foi criado um Núcleo de Gestão ligado à Vice-Diretoria de Gestão Institucional (VDDGI) que tem uma das atribuições a Gestão de Documentos da Unidade. Estamos aderindo ao Programa de Gestão da Informação de uma Unidade da Fiocruz e criando uma comissão no IFF.</i>

Quadro 7: Percepção quanto à Gestão da Informação (GI) e suas iniciativas

A partir das respostas, pode-se deduzir que:

- a) A gestão atual (representada pelos gestores das unidades) tem percepções e iniciativas um tanto diferentes sobre a Gestão da Informação.
- b) Diversas iniciativas de Gestão da Informação estão sendo desenvolvidas por quatro das unidades analisadas. Uma unidade está trabalhando basicamente apenas no mapeamento de processos para desenvolvimento de Gestão da Informação. Uma delas tem um Departamento de Gestão da Informação especificamente para estudo, serviços, pesquisa e aprimoramento da Gestão da Informação na Unidade, experiência essa que pode ser disseminada para outras unidades da instituição. Vale ressaltar que uma das unidades, além da GI, também contempla a Gestão do Conhecimento, com diversas iniciativas. Outra unidade criou um Núcleo de Gestão de Documentos e está aderindo ao Programa de Gestão da Informação desenvolvido e aprimorado por outra das unidades já citada, que desenvolve tanto atividades de Gestão da Informação como de Gestão do Conhecimento.
- c) As iniciativas comuns realizadas por duas unidades são: o Banco de Imagens, a Biblioteca Virtual em Saúde - BVS e o Portal Corporativo.
- d) Verifica-se que, em geral, nas unidades se misturam as atividades de Gestão da Informação com as atividade de Gestão do Conhecimento, o que em si não constitui um problema quando há consciência. Isto ocorre intencionalmente e vem sendo um ponto forte para a instituição, pois para implantação da GC é preciso haver também Gestão da Informação (do conhecimento explícito), ou seja, é necessário planejar o registro, a organização, a disseminação e a recuperação da informação.
- e) A Gestão da Informação é vista por alguns dos gestores, mais como gestão da tecnologia do que como gestão da informação propriamente dita, ou seja, parecem ver a GI como a informatização dos processos e atividades da Unidade. Mas a GI deve envolver também políticas e procedimentos para a organização, recuperação da informação, estudo de uso/usuário, metodologias para avaliação, desenvolvimento de competência informacional.

As respostas dos gestores quanto à percepção e iniciativas de Gestão da Informação, ainda que diferentes em profundidade e abrangência, confirmam ser esta uma atividade que vem recebendo grande atenção na instituição.

Prosseguindo com a entrevista, foi indagado como é feito o monitoramento/acompanhamento das práticas de Gestão da Informação e as respostas se seguem:

Como está sendo feito o monitoramento/acompanhamento/avaliação para analisar o progresso das práticas de Gestão da informação?
<i>Formamos um grupo de trabalho com colaboradores interessados e discutimos juntos com a equipe de planejamento análise e construção de críticas.</i>
<i>Todas as iniciativas têm um plano de metas que de 2 em 2 anos são avaliados. Aprimorando o que não deu certo e aperfeiçoar, reduzir custos e trazer benefícios.</i>
<i>Todos os projetos são gerenciados pela metodologia de gestão de projetos PMI (Project Management Institute) onde são contemplados indicadores e processos de avaliação sistemáticos.</i>
<i>Há um acompanhamento monitorado por uma assessoria de planejamento que avalia todos os processos. Na parte de produção existe um controle de qualidade.</i>
<i>Como não foi implantado o Programa, não tivemos a oportunidade de realizar um monitoramento das práticas.</i>

Quadro 8: As iniciativas de monitoramento da Gestão da Informação

Pode-se perceber que são realizadas ações para analisar os progressos e trabalhar nos pontos fracos para acompanhar e melhorar as práticas em uma unidade. Existe a avaliação regular das iniciativas e uma das unidades utiliza uma metodologia de gestão de projetos para avaliar as atividades sistematicamente. O monitoramento de todos os processos e o exercício do controle de qualidade é essencial para as atividades de GI.

As quatro unidades que realizam atividades de GI fazem o monitoramento das atividades desenvolvidas, o que pode ser visto como um ponto forte da instituição. Há, no entanto, uma unidade que ainda não implantou programa de Gestão da Informação e não desenvolve suas práticas.

A próxima questão buscou identificar a visão dos gestores quanto à facilidade para localizar as informações necessárias para exercer as atividades na instituição.

Tem facilidade para localizar as informações necessárias ao seu trabalho na Instituição?
<i>Sim. Tenho as informações necessárias na minha unidade</i>
<i>Sim. Busco nas áreas específicas para isso.</i>
<i>Sim. Os dois sistemas de gestão: o de informações hospitalares e o de informações administrativas têm diferentes níveis de acesso. Sendo que o que compete à área hospitalar, as informações ficam centralizadas em um Departamento voltado à documentação e informação, com prontuários impressos e relatórios de indicadores de fácil acesso. As informações administrativas estão descentralizadas, porém, mesmo devido ao elevado índice de informatização, o aproveitamento e utilização dessas informações não é muito fácil.</i>
<i>De certa forma, temos que buscar nossas necessidades com apoio de outras unidades com competências já desenvolvidas.</i>
<i>Este é um processo dinâmico. Assim, criamos uma metodologia de acompanhamento do fluxo informacional da instituição onde monitoramos de forma contínua as necessidades de informação do corpo funcional da Unidade Científica.</i>

Quadro 9: Facilidade em localizar as informações

Conforme as respostas obtidas, verificou-se que os gestores de três das unidades entrevistadas consideram que têm todas as informações necessárias para o seu trabalho disponíveis na unidade. Outra unidade faz um trabalho de mapeamento das necessidades de informação dos setores para tentar atender às demandas. Já outro gestor afirma que quando não encontra a informação necessária para o seu trabalho, pede apoio a outras unidades para obtê-la. Apenas neste caso, foi afirmado com clareza, que ocorre a troca e o compartilhamento de informações entre as unidades.

As respostas a esta questão demonstram haver, de modo geral, um distanciamento entre as áreas, o que é sinal de um estilo de gerenciar a informação caracterizado como feudal por McGee e Prusak (1994, p.165), ou seja, as áreas se comportam como feudos, colaborando e trocando poucas informações e experiências entre si, o que além, de não fornecer o intercâmbio de informações, dificulta a implantação de um futuro plano de Gestão do Conhecimento.

Os gestores de três unidades entrevistadas afirmam que têm facilidade para encontrar as informações que necessitam para realização dos trabalhos na própria unidade.

No entanto, as respostas à questão seguinte contradizem um pouco as da questão anterior, pois três dos entrevistados afirmam que quando as informações não estão facilmente disponíveis, buscam em outras unidades, com colegas e especialistas e em outras fontes de informação, conforme apresentado no quadro 10:

Caso não encontre as informações facilmente disponíveis, como faz para buscá-las por iniciativa própria?
<i>Pesquisa na Web, conversa com colegas, intercâmbio com especialista</i>
<i>Busca na Internet no sites do DATASUS, IBGE e outros sites para pesquisas científicas</i>
<i>Costumamos realizar reuniões para analisar e resolver dúvidas.</i>
<i>Busca nas áreas específicas para isso.</i>
<i>Os diversos setores buscam formas para a sistematização dessas informações utilizando nosso Serviço de Informática e Departamento de Administração e através da elaboração de tabelas do Excel.</i>

Quadro 10: Busca das informações

O gestor de uma das unidades informa que, quando necessário, é comum buscar informações para suas atividades em outras unidades. Esta unidade realiza reuniões para analisar e resolver dúvidas sobre as dificuldades que surgem na busca por informações.

Outros três gestores de unidades buscam as informações em outras fontes e a ênfase das respostas foi a busca na internet.

Uma das unidades localiza as informações necessárias nos diversos setores da unidade, e tem as informações sistematizadas no que pode ser considerado um banco de dados para facilitar as buscas. Destaca-se o fato de um dos gestores considerar que todas as informações necessárias possam ser encontradas já organizadas e sistematizadas a partir deste tipo de instrumento.

Aqui, novamente analisando sob a ótica de McGee e Prusak (2004) esta visão é compatível com o que os gestores denominam “utopia tecnocrática”, ou seja, acreditar que a tecnologia em si seja a solução para os problemas informacionais, minimizando a necessidade de busca em diversas fontes, inclusive as humanas e do compartilhamento da informação entre os indivíduos⁹.

Conforme ilustrado no quadro 11, a seguir, procurou-se saber de que modo a instituição valoriza e realiza ações para a Gestão da Informação interna, visando melhorar o fluxo informacional.

Na sua opinião, a instituição efetivamente dá importância e promove ações para a Gestão da Informação interna, visando melhorar o fluxo informacional? De que modo?
<i>Sim. Tenta mapear a informação.</i>
<i>Existem normas e legislações que temos que obedecer, o que há são ações isoladas nas Unidades. Apesar de grande vulto de informações serem disseminadas. O que de fato não se caracteriza gestão da informação por si só. Há uma preocupação atual quanto ao assunto, sendo inclusive abordado no último VI Congresso Interno da Fiocruz, onde ficou evidenciada a necessidade da comunicação perpassar por todos os eixos de discussão.</i>
<i>Sim. Podem ser exemplificado por: 1. Curso de pós graduação Mestrado/Doutorado 2. Laboratórios de comunicação e saúde; 3. Observatórios de mídias e saúde; 4. Laboratório de Informática e saúde; 5. Sites; programas; softwares de livre acesso; 6. Desenvolvedores de Sistemas de Informação; 7. Observatório do clima; 8. Portais Corporativos; 9. Laboratório de Informação Ciência Tecnologia em Saúde; 10. Banco de Imagens; 11. Coordenação de redes de Bibliotecas; 12. Laboratório de conservação e restauração de acervo; 13. Centro de TI e Saúde Biblioteca do IFF; 14. Desenvolvimento e coordenação de Bibliotecas Virtuais(BVS); 15. Repositório Digital; 16. Videosaúde; 17. Processamento da informação. Falta somente a integração e ocorrer em mais eventos</i>
<i>A instituição tem noção da importância da Gestão da Informação e acredita que com a implantação do Programa de Gestão da Informação supervisionado pela Unidade e com uma ação ativa de uma Comissão Interna haverá uma melhora significativa dos processos e fluxos informacionais</i>
<i>Muito fortemente. A criação do Serviço de Gestão da Informação, a formulação de um Plano de Gestão do Conhecimento expressam esta prioridade.</i>

Quadro 11: Valorização e ações da Gestão da Informação interna.

⁹As comparações com estilos de gerenciamento de informação, conforme definido por McGee e Prusak são apenas um indício. Para se chegar a uma conclusão sobre os estilos usados na instituição teria sido necessário estudo especificamente voltado e este tipo de diagnóstico, o que não foi a intenção desta pesquisa.

Cabe ressaltar que todas as unidades concordam que a instituição valoriza e promove várias ações para a Gestão da Informação interna, visando melhorar o fluxo informacional. Esta é uma ação que está sendo reconhecida e aprimorada pelas unidades e envolve diversas iniciativas que estão sendo discutidas nos Congressos Internos realizados na instituição, incluindo a elaboração de um plano de Gestão do Conhecimento, e maior integração das iniciativas de Gestão da Informação que são realizadas pela instituição.

A falta de integração entre as unidades pode ser identificada como um ponto fraco nas unidades da instituição, conforme pode ser observado nos quadros 9 e 10. Isto é evidenciado por alguns gestores em suas respostas.

Como sugestão para melhorar a Gestão da Informação, os gestores citaram diversas práticas, o que mostra sua preocupação em realizar a GI, conforme o quadro 12, a seguir.

Tem sugestões para melhorar a Gestão da Informação na Instituição?
<i>Está sendo implantado o Registro Eletrônico do Paciente e um programa (Absolut) da área gerencial, o que facilitará sobremaneira a guarda das informações bem como sua utilização para fins gerenciais, de ensino e pesquisa.</i>
<i>Sim. Os sites têm que se tornado mais atrativos e amigáveis, com maior compartilhamento de informações para facilitar o trabalho.</i>
<i>Envolver cada vez mais o corpo funcional da unidade na incorporação do processo de compartilhamento da informação e do conhecimento no uso dos espaços online de gestão do conhecimento para que este se torne um processo inerente aos processos de trabalho e que ocorra de forma cada vez mais autônoma da condução sistemática de especialistas ou áreas especializadas na organização.</i>
<i>Sim várias. Transformar dados em informação, Gestão de Documentos de reuniões, controle das próximas ações, registrar e disseminar as informações destas reuniões (Atas) para depois recuperar, mecanismo de recuperação, cruzamento, pesquisa para uso dessas informações obtidas na Atas.</i>
<i>Integração das iniciativas, aprimoramento do Sistema de Gerenciamento de Documentos (SIGDA) que está sendo implementado.</i>
<i>Melhoria da Intranet, a arquitetura da informação com compartilhamento de informações. Fazer um planejamento de integração processual para ocorrer a disseminação/Gestão da Informação. Sensibilização da Informação, comunicação e Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) na instituição para os gestores, visando maior produção de conteúdos. União Comunicação + Recursos Humanos + Arquivo + Informação.</i>
<i>De minha parte, não. Costumo acompanhar e dar a contribuição necessária quando presente nas discussões.</i>

Quadro 12- Sugestões para aprimorar a Gestão da Informação na instituição

Percebe-se que a Gestão da Informação está muito clara para a maioria dos gestores, sendo considerada importante para as unidades e, conseqüentemente, para a

instituição. Apenas para um dos entrevistados a preocupação é ocasional, somente quando é solicitado a contribuir.

Destaca-se ainda que o desenvolvimento de novos sistemas estão sendo realizados para otimizar as buscas por informações e melhorar o fluxo informacional na instituição.

Algumas unidades estão desenvolvendo ações que estimulam a conversão do conhecimento tácito em explícito, tal como o registro das lições apreendidas. A criação de bases de dados mostra a preocupação com a organização e recuperação da informação (conhecimento explícito).

O compartilhamento da informação entre as unidades está sendo realizado ainda de modo tímido, porém, a instituição já está ampliando as discussões sobre a Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento em eventos institucionais como os Congressos Internos, evidenciando que estão se solidificando os fundamentos da Gestão da Informação e iniciando o planejamento para que também o conhecimento tácito seja amplamente compartilhado, favorecendo o aprendizado e a produção de novos conhecimentos.

7.2. ANÁLISE DAS PERGUNTAS FECHADAS

Os resultados referentes à análise dos questionários realizados com os gestores das cinco unidades e com os dez especialistas técnicos das unidades selecionadas são apresentados a seguir.

Os respondentes apontaram o estágio de amadurecimento da Gestão da Informação, as lacunas e dificuldades encontradas nas atividades e ações referentes à Gestão da Informação na instituição. As respostas foram divididas em quatro módulos, conforme foi configurado no instrumento de coleta: A- Cultura Organizacional (CO) e Cultura Informacional (CI); B-Capacidade Organizacional (CO); C- Ativos de Informação; D- Utilidade e Uso.

7.2.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Nas quatro unidades técnico-científicas (BioManguinhos, COC, ICICT, IFF) e uma Técnico- Administrativa (DIRAD), 15 pessoas responderam ao questionário (1 gestor e 2 especialistas de cada unidade) que podem ser distribuídas em quatro faixas,

conforme o tempo na instituição. Respondentes com até 10 anos na instituição: 4 terceirizados e 1 servidor (33,3%); os respondentes com tempo de serviço de 10 a 20 anos: 3 servidores públicos e 2 terceirizados (33,3%); respondentes com 20 a 30 anos de serviço: 4 servidores públicos (26,7%); e com tempo de serviço acima de 30 anos: 1 servidor público (6,7%), conforme o gráfico 1, a seguir.

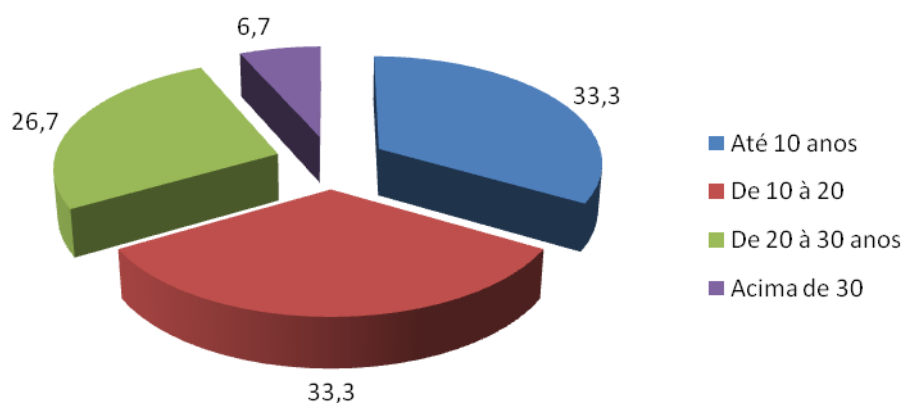


Gráfico 1 – Distribuição proporcional por tempo de trabalho na organização.

O gráfico 2 mostra a formação dos 15 entrevistados que participaram da pesquisa. Pode-se verificar que a maioria dos respondentes tem formação em Arquivologia e Administração.

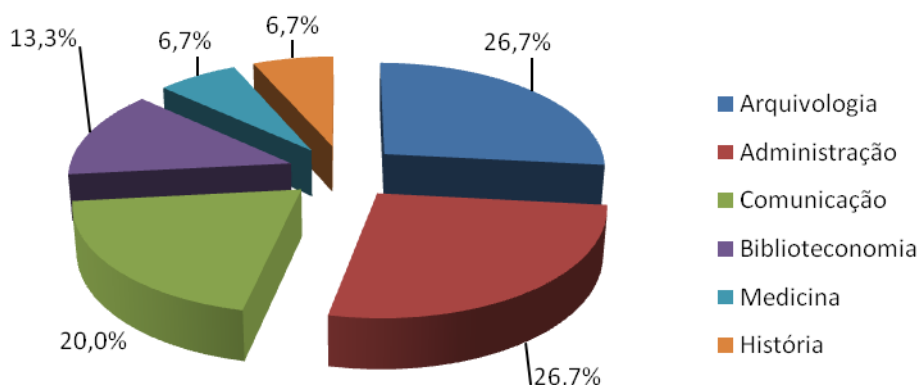


Gráfico 2 – Distribuição proporcional da formação dos entrevistados.

O gráfico 3 ilustra a distribuição segundo o vínculo dos respondentes com a instituição, sendo 11 servidores (75%) e 4 terceirizados (25%).

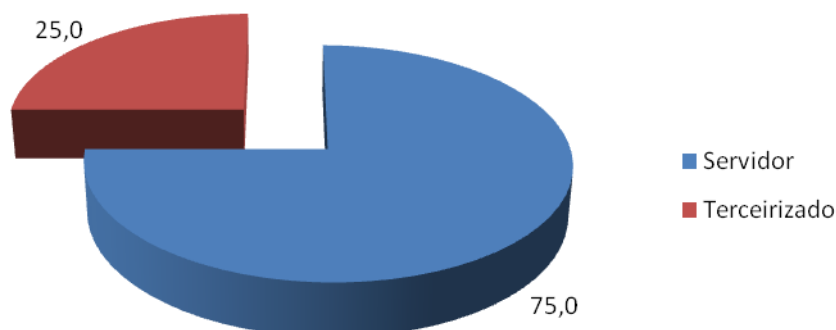


Gráfico 3 – Distribuição proporcional segundo o vínculo com a instituição

É possível identificar que a maioria dos gestores é profissional de carreira na instituição, evidenciando que os servidores estão envolvidos no processo de Gestão da Informação, característica que pode fortalecer esta ação, pois a rotatividade de servidores é menor. Tal fato é favorável ao planejamento e disseminação da Gestão da Informação, pois se espera que os servidores fiquem na instituição por muito tempo e se envolvam com a atividade.

7.2.2 VISÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO

A análise dos módulos A, B, C e D do questionário que foi aplicado para os gestores e os especialistas da instituição será apresentada a seguir

7.2.2.1 Visão da Cultura Organizacional (CO) e da Cultura Informacional (CI)

O módulo A é referente à Cultura Organizacional (A.1) e Cultura Informacional (A.2).

O percentual de respostas quanto às assertivas relacionadas à cultura gerencial necessária para promover e sustentar o gerenciamento da informação (A.1) é apresentado a seguir.

Em relação à questão que indaga se “a instituição dá importância ao planejamento e opera baseada em planos (estratégico, de negócio, setorial) e através da avaliação dos resultados obtidos”, 50% consideraram que em nível moderado; 37,50% forte; 6,25% consideraram que sim, em nível pleno; e outros 6,25% consideraram que a questão não é aderente e nenhum considerou fraco.

Quanto à “existência de uma estratégia de Gestão da Informação claramente definida”, os resultados obtidos são os seguintes: 43,75% consideraram que em nível moderado 31,25%; forte 25%; nível fraco e nível pleno não foram marcados por nenhum respondente, assim como não aderente.

Em relação à “cultura da gestão e da decisão baseada na informação e no conhecimento predomina no ambiente da organização, frente a outros critérios”, 75% respondeu que em nível moderado; 12,50% considera que em nível forte 6,25%; pleno 6,25% considerou a questão não aderente; e o nível fraco não foi marcado por nenhum respondente.

Quando se indagou se os “gestores da instituição apóiam a Gestão da Informação”, os resultados foram: 37,50% moderado; 31,25% forte; 12,50% pleno; 12,50% fraco; 6,25% não aderente.

A assertiva “a instituição possui um plano para a qualificação e capacitação dos funcionários (de plano de treinamento)” teve como respostas: 31,25% forte; 31,25% moderado; 25% pleno; 12,50% fraco e nenhuma resposta para não aderente.

Quando questionados sobre “a instituição valorizar as pessoas pelos resultados positivos obtidos nos trabalhos e ocorrer a premiação dos funcionários” após a avaliação, identificou-se que 33,33% considerou estar no nível fraco; 26,67%, forte; 20% considerou pleno; 13,33% moderado; e 6,67% considerou não aderente.

O gráfico 4 ilustra estes dados.

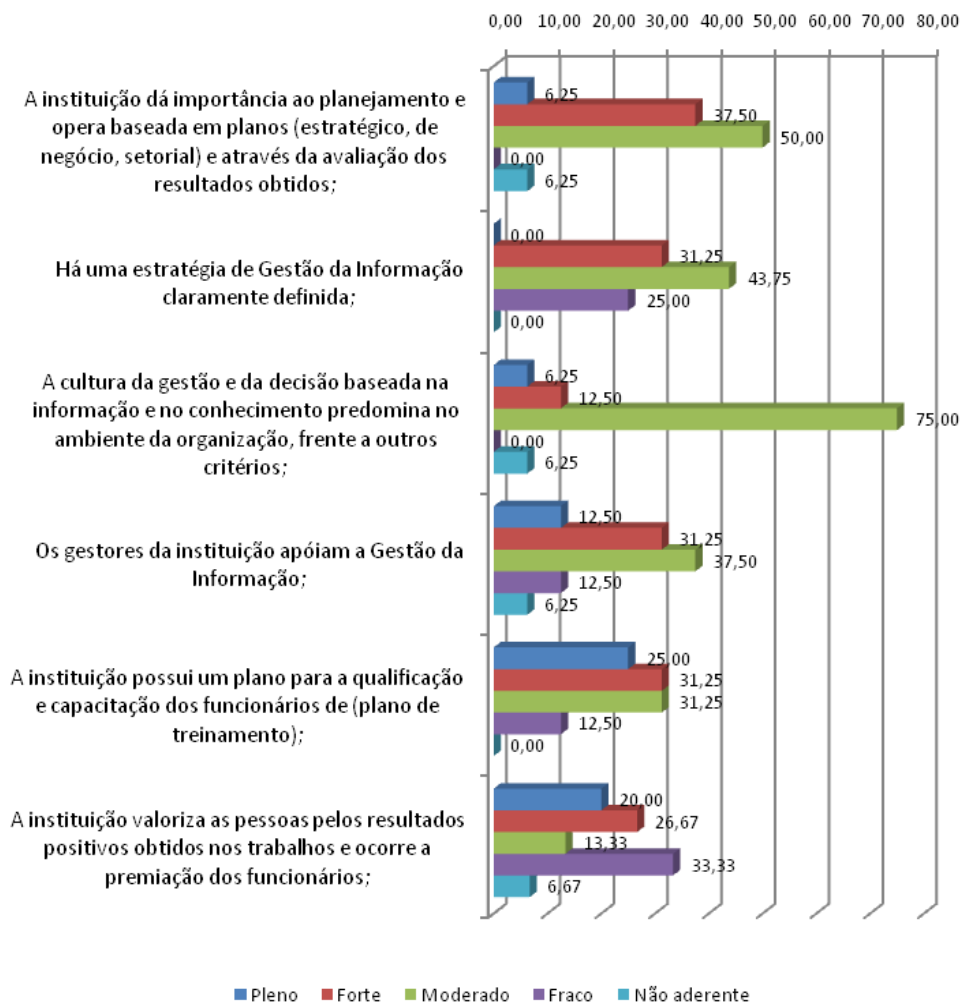


Gráfico 4 – Distribuição proporcional dos quesitos da “Cultura Gerencial necessária para promover e sustentar o gerenciamento da informação” (Módulo A.1).

Alguns dos resultados deste módulo A.1, referente à Cultura Organizacional, merecem observações.

A gestão e a decisão baseadas na informação e no conhecimento nas unidades entrevistadas constituíram ação considerada moderada por 75% dos respondentes. Também com grau de amadurecimento moderado (50% dos respondentes), foi identificado que a instituição valoriza o planejamento e opera baseada em planos estratégicos em todas as áreas com avaliação dos resultados. A gestão da informação é apoiada moderadamente pelos gestores, segundo 37,50% dos respondentes.

A qualificação e capacitação dos funcionários (treinamento) teve resultado que não constitui maioria para nenhuma das categorias, tendo havido inclusive “empate” com 31,5% de respostas pleno e moderado. Porém, ao analisar o percentual de respostas

“forte” (31,25%) e observar que outros 25% consideraram esta atividade no nível pleno, tem-se o percentual de 56%, podendo-se afirmar que a capacitação dos recursos humanos é um ponto forte na instituição.

Em relação à valorização das pessoas pelos resultados positivos obtidos, com a ocorrência de premiações, houve 33,33% que consideraram o nível fraco e 6,67% não aderente, totalizando 40%. Este foi o percentual mais baixo no que se refere à cultura organizacional, sendo considerado seu ponto fraco.

No entanto, se forem somados os percentuais de pleno (20%) e forte (26,67%) percebe-se que aqui também predomina ligeiramente o nível forte.

Os resultados indicam que a Cultura Organizacional merece atenção, pois em média este módulo foi considerado em nível de amadurecimento apenas moderado, apesar de algumas iniciativas terem sido identificadas com nível forte de amadurecimento.

Em relação à Cultura Informacional (módulo A.2), as assertivas tiveram os seguintes percentuais de respostas:

Quando foi indagado se “a informação é reconhecida como um recurso estratégico importante para a instituição e é objeto de políticas específicas, assim como o são os demais recursos organizacionais (pessoas, capital, tecnologia)”, a avaliação foi: 37,50% considerou que sim, em nível forte; 31,25% pleno; 25% moderado; 6,25% não aderente e nenhuma resposta para nível fraco.

A assertiva “as tecnologias da informação são vistas como um dos conjuntos de recursos que pode trazer eficiência e eficácia aos programas da instituição, e não como um fim em si mesmas”, houve a seguinte avaliação: 56,25% pleno; 32,25% forte; 6,25% moderado; 6,25% não aderente e nenhuma resposta para nível fraco

E quando foi indagado se “as mudanças são facilmente aceitas pelo corpo funcional”: 62,50% responderam que em nível moderado; 18,75%; forte; 12,50% fraco; 6,25% considerou não aderente e nenhum respondente considerou pleno.

A assertiva que buscou saber se “as informações fluem livremente internamente na instituição”, houve a seguinte avaliação: 43,75% moderado; 18,75% pleno; 18,75% fraco; 15,75% forte; e nenhum considerou não aderente.

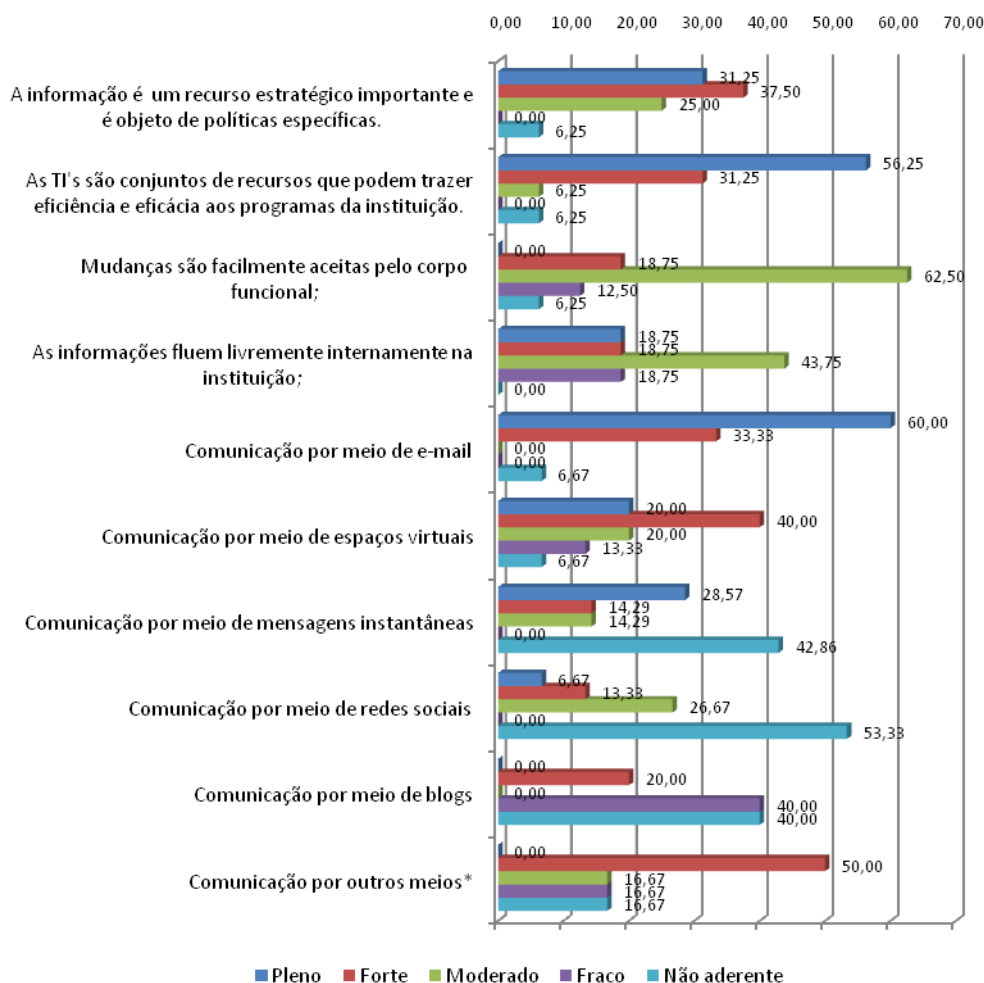
Em relação ao grau de amadurecimento das iniciativas relativas à “comunicação realizada *online* na organização por meio de *e-mail*; espaços virtuais (grupos de discussão, comunidades de prática); mensagens instantâneas; redes sociais (*twitter*, *facebook*, etc); blogs ou outros” merecem destaque as respostas que evidenciam como a comunicação ocorre na instituição.

- 1) Por meio de: *e-mail* – 62,50% considerou que ocorre em nível pleno, 33,38% forte; 6,67% não aderente; nenhuma resposta para moderado e nenhuma para fraco;
- 2) Por meio de espaços virtuais - 40% considerou forte; 20% pleno; 20% moderado; 13,33% fraco; 6,67% não aderente;
- 3) Por meio de mensagens instantâneas – 42,86% considerou não aderente; 28,57% pleno; 14,29% forte; 14,29% moderado e nenhum respondente respondeu fraco;
- 4) Por meio de redes sociais – 53,33% considerou não aderente; 26,67% moderado; 13,33% forte; 6,67% pleno;
- 5) Por meio de blogs – 40% considerou não aderente; 40,00% fraco; 20,00% forte e nenhuma resposta para pleno e moderado.
- 6) Por outros meios – 50% considerou que o nível é forte destacando-se os meios: memorando, ofícios, eventos (neste caso foram citados comunicações convencionais e eventos)¹⁰; 16,67% moderado; 16,67% fraco; 16,67% não aderente e nenhuma resposta para pleno.

Os respondentes consideraram quatro recursos não aderentes, o que indica que, embora as tecnologias sejam reconhecidas como um recurso que pode trazer benefícios para a instituição, os recursos de comunicação e colaboração por meio da *web* não são tão utilizados como poderiam.

O gráfico 5, a seguir, sintetiza a visão dos respondentes quanto à cultura informacional na instituição (A.2), em especial em relação aos recursos tecnológicos e à comunicação.

¹⁰ Nas respostas “por outros meios”, item que foi considerado em nível forte, por 50% dos respondentes, houve uma certa distorção do entendimento. Alguns respondentes citaram internet, intranet, portal, porém, havia um item denominado “por meio de espaços virtuais” no qual estas respostas se enquadram. Houve ainda quem respondesse treinamento, que não é meio de comunicação. Assim, foram inseridas em “por meios virtuais” as respostas que citam internet, intranet e portal; logo, foi desconsiderada a resposta “treinamento”. Ainda assim, o nível de amadurecimento do módulo permanece forte.



Nota: *Outros meios de comunicação citados incluem: eventos, memorandos, ofícios.

Gráfico 5 - Distribuição proporcional dos itens da “cultura informacional necessária para promover e sustentar o gerenciamento da informação” (Módulo A.2).

A informação é reconhecida na instituição como recurso estratégico importante, pois 37,50% dos respondentes afirmaram que sim, em nível forte e 31,56% em nível pleno, (foi realizada a soma das respostas para representar a maioria).

Já as TICs são reconhecidas como recursos que podem trazer eficácia e eficiência para as unidades, vistas em nível pleno 56,25%, e pleno e forte por 31,25% constituindo a grande maioria.

Já a aceitação das mudanças se dá em nível moderado apenas, segundo a maioria dos respondentes (62,50%).

As informações fluem livremente internamente na instituição em nível de amadurecimento apenas moderado para 43,75% dos respondentes. Mesmo se forem somados os que apontam o nível forte (18,75%) e pleno (18,75%), esse total (37,50%) fica menor do que os que consideraram o fluxo de informações moderado.

Estes dados indicam que é preciso envidar esforços para melhorar o fluxo da informação e a aceitação de mudanças.

Pode-se concluir que as informações fluem moderadamente e que o uso da tecnologia para comunicação e colaboração de modo geral ainda é fraco.

Foram identificados como um nível forte pela maioria (60%) a comunicação por e-mail. E se considerada a soma dos percentuais de pleno e forte, chega-se a 93,33%.

A comunicação através dos espaços virtuais dividiu opiniões, sendo vista como forte por 60%, se somados os resultados forte e pleno.

A comunicação por mensagens instantâneas foi considerada não aderente, com um percentual que atingiu 46,67% das respostas.

A comunicação por meio de redes sociais e blogs se encontram em nível fraco, mostrando que a instituição ainda carece de uma cultura informacional que incentive o uso mais intenso de recursos, como as mídias e redes sociais para promover e apoiar a GI e GC na instituição.

Vale observar que não foram citados recursos de mensagens instantâneas (como o MSN (Messenger), e outras ferramentas de comunicação *on line*, pois estas foram bloqueadas pela equipe de Tecnologia de Informação (TI) por medidas de segurança, pois a instituição já teve o seu sistema de informação invadido. Diversas instituições não utilizam estas ferramentas por serem alvos fáceis para vírus e invasões de sistemas.

Os pontos fortes em relação ao módulo são: a comunicação por e-mail realizada intensamente (pleno- 56,25%, forte- 37,50%), e o reconhecimento das tecnologias da Informação (TI) como recurso estratégico que pode ser eficaz para a instituição (pleno- 56,25%; forte 31,25%).

O ponto fraco que pode ser destacado é a maioria dos respondentes apontando que o uso de redes sociais (56,25%), blogs (81,25%) e mensagens instantâneas (46,67%) foram considerados em nível fraco na instituição para troca de informações. Embora haja iniciativa na instituição de um laboratório onde tais recursos podem ser utilizados, esta parece não ser ainda uma atividade amplamente divulgada e utilizada.

O processo de comunicação eletrônica requer a melhoria dos meios de acesso à informação, nos repositórios virtuais, nas comunidades virtuais, às mensagens eletrônicas e outras. Com base na revisão de literatura, conforme Davenport e Prusak (1998), o processo de comunicação promove a transferência do conhecimento, sendo importante a promoção de meios para que as informações fluam na instituição, pois o conhecimento será transferido e produzido a partir das comunicações realizadas.

Apesar de alguns problemas detectados, a informação e a comunicação são reconhecidas como importantes para a gestão da informação na instituição e, na média, o nível de amadurecimento da Cultura Informacional (A.2) foi identificado como forte.

7.2.2.2 Capacidade Organizacional

A capacidade organizacional (CO) analisada no módulo B, é o potencial que a instituição desenvolve para identificar os seus pontos fracos, fortes, estratégicos, e envolve muitos elementos, mas alguns são fundamentais para fortalecerem esta ação: cultura, estrutura, sistema e pessoas. Segundo Domingos (2009 apud Mintzberg e Westley 1992, p.22), para acontecer a mudança organizacional, os níveis de gestão da organização passam por transformações estratégicas que incluem visões, posições, programas e recursos. A capacidade organizacional inclui conhecimentos e processos utilizados pela instituição que devem estar em constante evolução para apoiar a instituição e possibilitar o desenvolvimento do planejamento das mudanças no ambiente organizacional.

Em relação à assertiva “o planejamento da gestão da informação é integrado pelo planejamento dos conteúdos informacionais, das Tecnologias da Informação - TICs (sistemas, hardware e telecomunicações) e dos recursos humanos, buscando auxiliar a instituição a cumprir a sua missão”: 43,75% considera forte; 37,50% moderado; 12,50% fraco; 6,25% não aderente e nenhum respondente identificou como pleno.

Para a assertiva “o planejamento da Gestão da Informação está vinculado aos planos estratégico e operacional, as resposta são as seguintes: 31,25% pleno; 31,25% moderado; 18,75% forte; 18,75% fraco; e nenhuma resposta não aderente.

A assertiva sobre “o planejamento da Gestão da Informação está integrado ao planejamento e à execução orçamentária” houve as seguintes respostas: 37,50% pleno; 37,50% moderado; 18,75% forte; 18,75% fraco; nenhuma resposta para não aderente.

A assertiva “a aplicação de plano de Gestão da Informação é sistematicamente monitorada/ avaliada e existem mecanismos para incorporar o seu aperfeiçoamento” tem o seguinte percentual de respostas: 31,50% pleno; 25,00% moderado; 25,00%; não aderente; 12,50% forte; 6,25 % considerou fraco.

O gráfico 6 ilustra tais resultados.

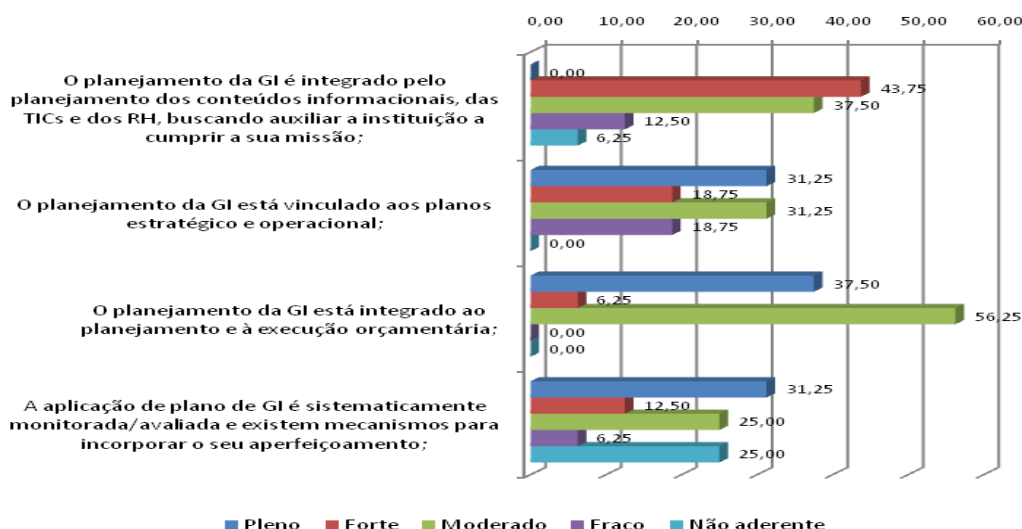


Gráfico 6 – Distribuição proporcional dos itens da “capacidade de desenvolver o planejamento integrado da gestão dos recursos da informação” (módulo B.1).

As opiniões se encontram divididas em relação à afirmação de que o planejamento da GI é integrado através do planejamento de conteúdos, das TICs e dos recursos humanos buscando auxiliar a instituição no cumprimento da sua missão, encontra-se em nível forte para 43,75%.

As opiniões estão divididas em relação à assertiva “o planejamento da GI está vinculado aos planos estratégicos e operacionais”. Uma parte dos respondentes considera em nível pleno: 31,25% dos respondentes e 18,75% consideram forte. Se somados estes percentuais, chega-se ao nível forte por 50%, o que confirma que esta atividade não está bem definida na instituição.

Ao analisar se o planejamento da GI está integrado ao planejamento e à execução orçamentária, foi considerado o nível moderado por 56,25% dos respondentes.

A assertiva que identifica se o plano da GI é “sistematicamente avaliado/monitorado e existem mecanismos para realizar o aperfeiçoamento” foi identificada como pleno por 31,25% e forte por 12,50%. A soma destes percentuais foi 43,75%, portanto, maior do que o índice que aponta o nível moderado para esta iniciativa.

O ponto forte é o planejamento da GI, é integrado com as TICs e recursos humanos (forte- 43,75%).

Enquanto o ponto fraco é o fato do monitoramento ser pouco realizado, assim como a avaliação e o aperfeiçoamento do plano da GI (fraco- 6,25%; não aderente- 25%).

Conclui-se que esta atividade, em média, encontra-se no nível moderado de amadurecimento.

Em relação à capacidade em organizar as TICs para apoiar o gerenciamento da informação (módulo B.2), as respostas foram:

Quanto à assertiva “a instituição estabelece e/ou dispõe de padrões técnicos, normas e modelos de referência para”:

1) “para aquisição de hardware, software e telecomunicações” - 56,25 pleno; 18,75% forte; 12,50 moderado; 12,50% não aderente; nenhuma resposta para fraco;

2) “para desenvolvimento e operação dos aplicativos” – 68,75 pleno; 18,75% forte; 12,50 moderado; nenhuma resposta para fraco e não aderente;

3) “para documentação técnica de sistemas e manuais de usuários”- 53,38% pleno; 26,67% moderado; 13,38% forte; 6,67% fraco; e nenhuma resposta para não aderente.

Na assertiva “a arquitetura dos serviços e sistemas de informação permite que os bancos de dados, texto e imagem sejam compartilhados através da instituição pelos diversos sistemas que necessitam de informações”, as respostas foram: 43,75% moderado; 18,75% forte; 18,75% fraco; 12,50% pleno; 6,25% não aderente.

O quesito “há recursos suficientes para desenvolver as tecnologias da informação e comunicação teve como respostas: 43,75% moderado; 18,75% pleno; 18,75% forte; 18,75% fraco; e nenhuma resposta para não aderente.

Em “a instituição mantém informações e descrição de características funcionais, capacidade e interconexões de sistemas, equipamentos e telecomunicações de modo a poder identificar oportunidades de compartilhamento de recursos”, as respostas foram: 43,75% forte; 25,75% fraco; 18,75% moderado; 12,50% não aderente; e nenhuma resposta para pleno.

Para a assertiva “há percepção da integração entre os sistemas de informação” as respostas foram: 43,75% moderado; 18,75% pleno; 18,75% forte; 18,75% fraco; e nenhum não aderente para esta assertiva.

Seguem-se as respostas, ilustradas pelo gráfico 6, a seguir, para a assertiva “Quanto aos sistemas que são monitorados e avaliados sistematicamente para:

1- Garantir sua integridade, utilidade, segurança e interoperabilidade - 31,25% moderado; 25% pleno e forte; 12,50% não aderente; e 6,25% fraco.

2- Garantir a disponibilidade e confidencialidade das informações que trata – 37,50% forte; 18,75% pleno, 18,75% moderado; 18,75% não aderente; e 6,25% fraco;

- 3- Decidir sobre sua continuidade, descontinuidade ou modificação para suportar a missão da instituição- 43,75% forte; 18,75% pleno e moderado; 12,50% não aderente; e 6,25% fraco.

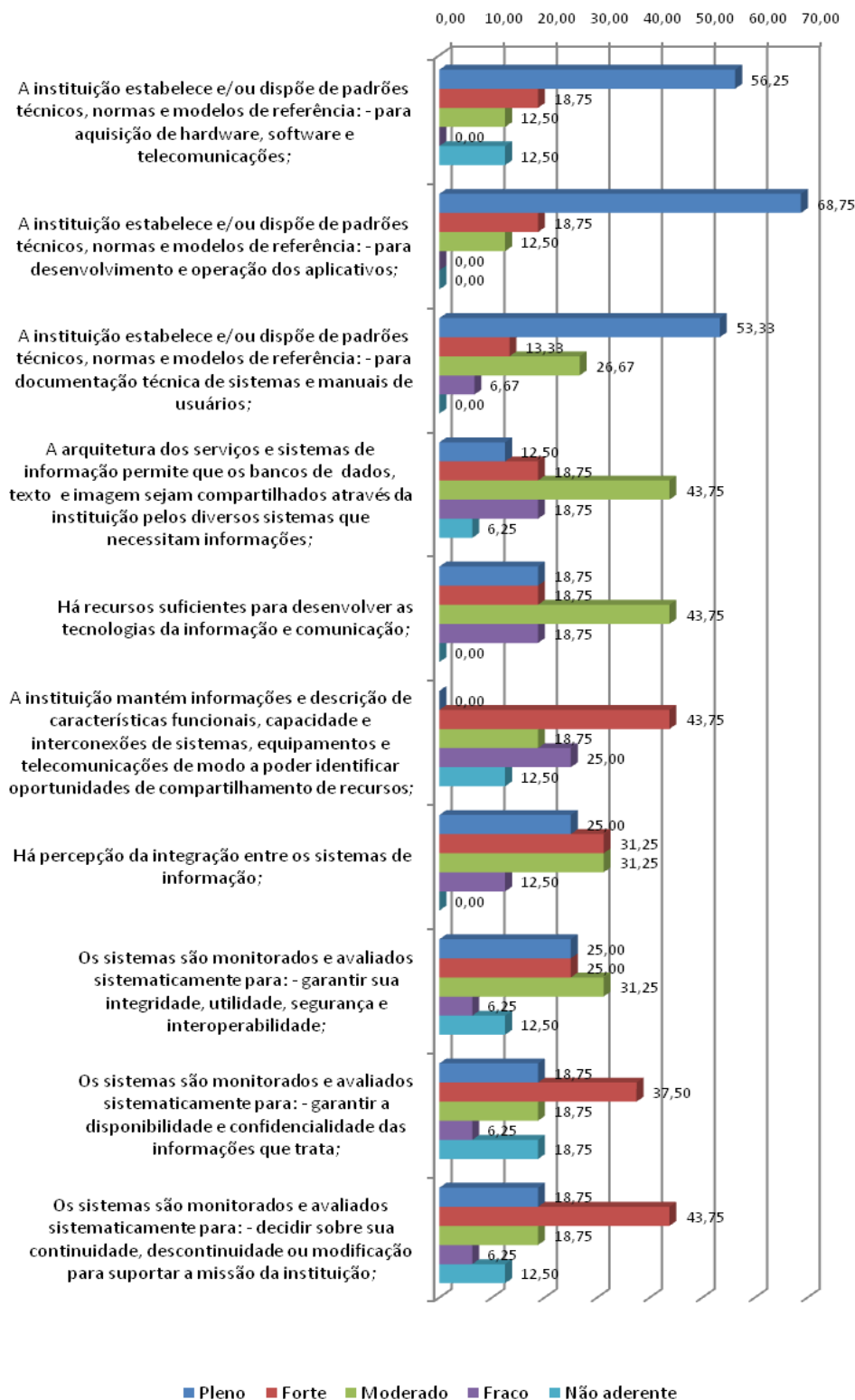


Gráfico 7- Distribuição proporcional dos itens da “capacidade de organizar as TICs para apoiar o gerenciamento da informação” (Módulo B.2)

De acordo com as respostas obtidas, é possível identificar que a instituição tem padrões técnicos e modelos de referência considerados em nível pleno pela maioria (56%) para aquisição de hardware, software e telecomunicações. O mesmo nível pleno foi apontado por 68,75% dos respondentes para o desenvolvimento e operação dos aplicativos, assertiva que pode ser considerada o ponto forte, pois a sua adesão foi identificada pela maioria com o maior percentual deste módulo.

Também a documentação técnica de sistemas e manuais de usuários foi considerada em nível pleno pela maioria dos respondentes (53,33%).

Foi identificado que os serviços e sistemas de informação permitem o compartilhamento dos bancos de dados, texto e imagem na instituição pelos diversos sistemas e ocorrem no nível moderado conforme 43,75% das respostas.

Considerável parte dos respondentes (43,75%), ainda que não tenha atingido a maioria, avaliaram em nível moderado a existência de recursos para desenvolver as tecnologias da informação e comunicação (TICs) suficientes na instituição.

Estes dados confirmam que a instituição tem normas para a tecnologia, mas ainda com recursos moderados para utilizar as TICs, de modo a integrar e compartilhar informações a partir de sistemas desenvolvidos para apoiar o gerenciamento da informação.

No entanto, respondendo à assertiva seguinte, 43,75% destacaram que existe a capacidade de interconexão de sistemas, equipamentos e telecomunicações na instituição em nível forte.

E a assertiva que busca identificar se “há percepção da integração entre sistemas de informação” foi identificada por 25% como em nível pleno e por 31,25% como forte. A soma destes percentuais resulta em 56,25% que registra uma percepção de, no mínimo, nível forte pela maioria dos respondentes, indicando que há preocupação quanto à necessidade de integração dos sistemas para apoiar a GI.

Ao analisar o nível de amadurecimento dos sistemas, garantiu-se disponibilidade e confidencialidade das informações, somando-se os percentuais pleno (18,75) e forte (37,50%), tem-se 56,25%, o que significa que, pelo menos, o nível forte é considerado pela maioria dos respondentes.

Ao analisar a continuidade, descontinuidade, ou modificação dos sistemas para auxiliar no cumprimento da missão da instituição, verificou-se que 18,75% considerou o nível pleno, e 43,75% forte. A soma destes percentuais permite considerar como, no mínimo, forte em 62,50% das respostas.

Estes resultados permitem concluir que o ponto forte do módulo B.2 é o da instituição possuir normas e padrões para apoiar o desenvolvimento e operação dos aplicativos (pleno- 68,75%; forte- 18,75%).

O ponto fraco identificado é o fato de haver pouca identificação de oportunidades para compartilhamento de recursos (fraco- 25,00%; não aderente- 12,50%).

No entanto, cabe destacar que o módulo B.2, quanto à capacidade em organizar as TICs para apoiar o gerenciamento da informação, foi considerado, na média, em nível de amadurecimento pleno.

As respostas às assertivas do módulo B.3 indicam a capacidade de desenvolver responsabilidade/coordenação no gerenciamento de informação.

Foi reconhecido pelos respondentes que a “gestão da informação se dá com participantes das áreas fins e de especialistas, com 31,25% dos respondentes considerando pleno; 25% fraco; 18,75% forte; 18,75% moderado e 6,25% não aderente.

Quanto a estarem estabelecidos na instituição e quanto aos papéis e responsabilidades sobre GI, as respostas indicam que:

a)“para o nível estratégico”- 46,67% dos respondentes consideram pleno; 20% forte; 20% moderado; 13,33% não aderente; e nenhuma resposta para fraco;

b)“para o corpo gerencial”- consideram pleno 31,25% dos respondentes; 31,25% moderado; 25% forte; 12,50% não aderente; e nenhuma resposta para fraco;

c)“para comunidades de especialistas em informação”- 25% consideram pleno; outros 25% forte; 25% não aderente; 12,50% moderado; e 12,50% consideram fraco;

A assertiva seguinte versa “sobre a existência no nível estratégico da instituição de um responsável com a função principal de gerenciar os recursos de informação que tem entre suas funções”:

1)“articular os especialistas de informação para atuarem em conjunto na solução de problemas”- 31,25% dos respondentes consideram como moderado; 25% pleno; 18,75% fraco; outros 18,75% não aderente; e 6,25% forte;

2) “coordenar as áreas funcionais da gestão da informação (informática, arquivo, documentação, web, etc.)” - 31,25% dos respondentes consideram fraco; 25% pleno; 18,75% não aderente; 18,75% não aderente; e 6,25% forte;

3)“participar do desenvolvimento, implementação e suporte dos planos estratégicos e operacionais”- 43,75% consideram pleno; 25% forte; 18,75% moderado; 12,50% não aderente; e nenhuma resposta para fraco;

4) "aconselhar a direção da instituição sobre desenho, desenvolvimento, implementação dos recursos de informação"- consideram 43,75% pleno; 18,75% forte; 18,75% não aderente; 12,50% moderado; e 6,75% fraco;

5) "monitorar e avaliar os resultados dos investimentos em recursos de informação e aconselhar quando continuar" - 31,25% consideraram fraco; 25% moderado; 18,75% pleno; 12,50% forte; e 12,50% não aderente;

6) "modificar ou descontinuar um projeto" – 37,50% consideram fraco; 18,75% pleno; 18,75% moderado; 12,50% forte; 12,50% não aderente e fraco com 6,25%;

7) "desenvolver, supervisionar, e avaliar políticas e procedimentos internos" – consideraram forte 43,75%; 25% moderado; 18,75% pleno; 12,50% não aderente; e não houve resposta para fraco.

O gráfico 8, a seguir, ilustra as respostas às assertivas do módulo B.3.

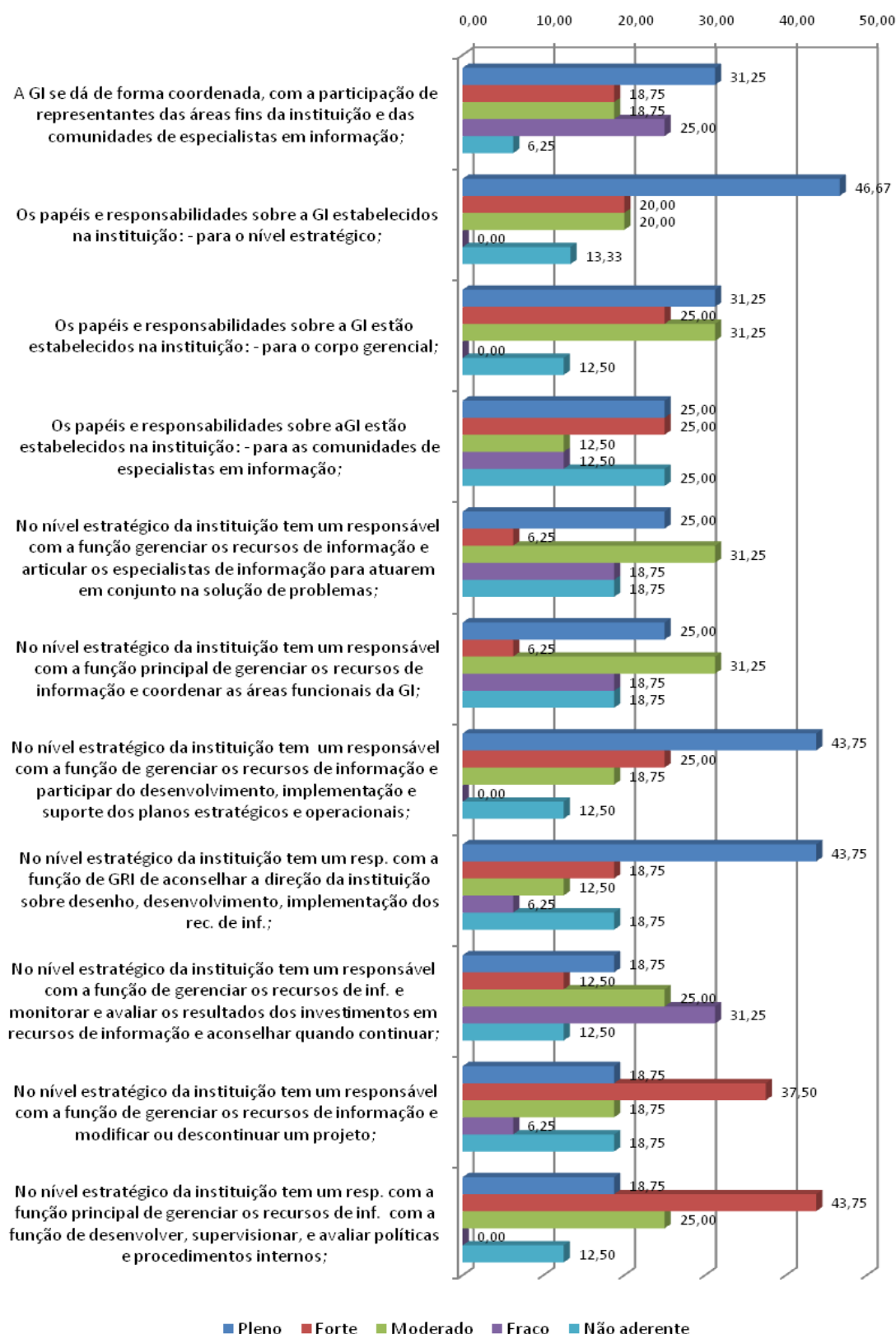


Gráfico 8 – Distribuição proporcional dos itens da “capacidade de desenvolver responsabilidade/coordenação no gerenciamento da informação” (Módulo B.3).

Neste módulo, a assertiva que verificou se a GI acontece de forma coordenada com a participação de representantes das áreas fins da instituição e das comunidades de especialistas, foi considerada em nível pleno (31,25%). Como o percentual obtido foi menor que a metade, foram somadas as respostas de pleno (31,25%) às de forte (18,75%), e o resultado mostra que 50% considera a atividade forte, o que ainda assim não representa a maioria.

Para o nível estratégico, os papéis e as responsabilidades sobre a GI, o percentual de 46,67% o apontam como pleno. Se somados os 20% que consideraram forte, tem-se a maioria considerando pelo menos forte (66,67%).

E para o corpo gerencial, as opiniões estão divididas entre pleno e moderado com percentuais iguais (31,25%), e esta indecisão evidencia que os respondentes não identificam se para gerência os papéis e responsabilidades da GI estão bem definidos. Já a definição dos papéis para as comunidades de especialistas em informação, somando-se os percentuais das respostas de pleno e forte, chega-se a 50%, mesmo não atingindo a maioria, destacando que existe a preocupação em nível forte. No entanto, o mesmo percentual (25%) foi considerado pelos respondentes como “não aderente”. Deste modo, percebe-se que para algumas áreas não está clara a definição dos papéis e a atribuição de responsabilidades aos especialistas em informação.

A existência no nível estratégico da instituição de um responsável para gerenciar os recursos de informação e articular em conjunto a solução de problemas e coordenar as áreas funcionais de GI, foi considerada pelo menos forte se somadas as respostas pelo forte. No entanto, o mesmo percentual de 31,25% considera o nível moderado.

Os respondentes identificaram que existe um especialista responsável por implementar e dar suporte nos planos estratégicos operacionais das instituições e com o percentual pleno (43,75%). Pode-se concluir que esta função está implementada, mas merece atenção.

Sabe-se que a instituição tem áreas voltadas à gestão da informação, mas parece estar havendo problemas de comunicação e de coordenação desta atividade junto às demais áreas, pois a GI não deve ser exercida por um órgão apenas, mas deve ter capilaridade para que seja realizada em todas as instâncias.

Já a existência de um responsável com a função de gerenciar os recursos de informação e participar do desenvolvimento, implantação e suporte dos planos estratégicos e operacionais, foi considerada como em nível, pelo menos, forte por 68,75%, quando somados os percentuais de pleno e forte.

E sobre a existência, no nível estratégico, de um especialista com a função de gerenciar os recursos de informação e dar conselhos à direção sobre desenvolvimento e implementação dos recursos de informação, foi considerado, no mínimo, forte pela maioria (62,50%), quando somados os percentuais de pleno e forte.

Ainda em relação ao nível estratégico da instituição, quando indagados se há um responsável com a função de gerenciar os recursos de informação, monitorar e avaliar os resultados dos investimentos em recursos de informação e aconselhar quando continuar, esta atividade foi considerada fraca por 31,25% dos respondentes, índice equivalente ao de respostas forte e pleno quando somadas. Quando somadas as respostas fraco e não aderente, tem-se 43,75% (sem atingir a maioria, porém, com percentual maior do que os que consideram forte). O resultado indica que a gestão da informação pode estar mais voltada às atividades técnicas, necessitando de ações mais efetivas no nível estratégico, quanto aos investimentos nos recursos de informação.

No entanto, ao indagar se há um gerente dos recursos de informação que possa identificar a necessidade de modificar ou sugerir a descontinuidade de um projeto, esta assertiva foi considerada como, no mínimo, forte se somados os percentuais de forte e pleno (totalizando 56,25% dos respondentes).

Quanto à existência de um responsável com a função de gerenciar os recursos de informação, assim como desenvolver, supervisionar e avaliar políticas e procedimentos internos, se somadas às respostas forte e pleno, percebe-se que foi considerado, pelo menos, no nível forte pela maioria (62,50%).

O ponto forte a destacar é a definição dos papéis de responsabilidades sobre a GI estabelecidos na instituição no nível estratégico (pleno- 46,67%; forte- 20,00%).

O ponto fraco é a não identificação, pelos respondentes, de um gestor para monitorar e avaliar os resultados, dando retorno e orientação à direção quanto às medidas a serem tomadas (fraco- 31,25%; não aderente -12,50%).

Neste módulo B.3, a capacidade de desenvolver responsabilidades e coordenação na GI foi identificada, em média, como estando em nível de amadurecimento pleno, embora os percentuais obtidos com as respostas não tenham alcançado a maioria, ficando no máximo em 46,67%, mostrando que pode estar faltando divulgação das funções e atividades.

O módulo B.4, ainda sobre Cultura Organizacional, trata da capacidade de desenvolver competências e instrumentos para gerenciar a informação.

A assertiva que versou sobre “as competências chave necessárias à gestão da informação que estão identificadas” (há um mapa de competências), foi considerada

como: 31,25% forte; 25% fraco; 18,75% moderado; 18,75% não aderente; e pleno 6,25%.

A questão se “os perfis necessários se encontram disponíveis, recorrendo-se também ao apoio de especialista externo”: 50% considerou moderado; 18,75% forte; 18,75% não aderente; 6,25% pleno; e 6,25% fraco.

Quando indagados se as “necessidades de treinamento nas atividades de gestão da informação são avaliadas regularmente e são implementados programas de treinamento para suprir as deficiências identificadas”: 31,25% considerou fraco; 25% forte; 18,75% pleno; 18,75% moderado e 6,25% não aderente.

Em relação à questão “existem e são aplicados instrumentos” - políticas, normas, diretrizes, padrões e procedimentos para apoiar e gerir a informação: 37,50% considerou moderado; 25% pleno; 25% forte; 12,50% não aderente; e nenhuma resposta para fraco.

Para a assertiva “possui instrumentos (regras, normas) para Gestão de Documentos”, as respostas foram: 62,50% considerou pleno; 18,75% moderado; 12,50% forte; 6,25% fraco; e nenhuma resposta para não aderente.

A assertiva “possui um sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (GED)” teve: 37,50% fraco; 31,25% considerou moderado; 12,50% pleno; 12,50% forte; e 6,25% não aderente.

A afirmativa “possui um sistema de Gestão integrada de processos organizacionais (ERP)” obteve os seguintes percentuais: 37,50% considerou pleno; 18,75% forte; 18,75% moderado; 12,50% fraco; e 12,50% não aderente.

Para a assertiva “possui um portal corporativo que integra as unidades e os serviços internos e externos”, as respostas foram: 50% considerou pleno; 37,50% moderado; 6,25% forte; 6,25% não aderente; e nenhuma resposta para fraco.

Ao indagar se caso ocorrerem mudanças administrativas na instituição “existem procedimentos para garantir a continuidade dos serviços e produtos de informação e da memória corporativa”, as respostas foram: 43,75% considerou moderado; 31,25% pleno; 12,50% forte; 6,25% fraco e 6,25% não aderente.

O gráfico 9 ilustra as respostas obtidas para o módulo B4.

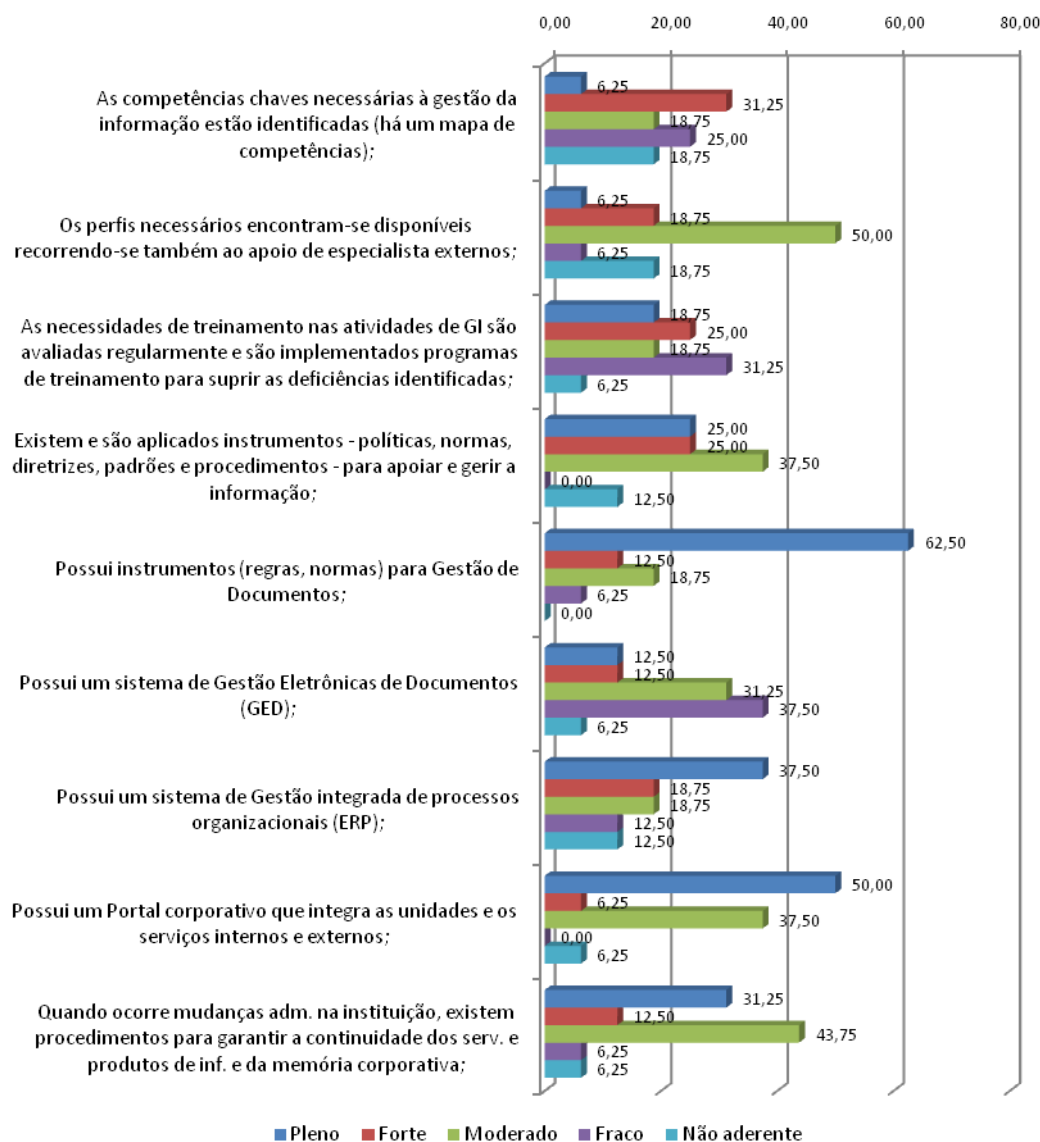


Gráfico 9 – Distribuição proporcional dos itens da “capacidade de desenvolver competências e instrumentos para gerenciar a informação” (Módulo B.4).

Na assertiva “existe um mapa de competências”, o nível forte, ainda que com somente 31,25%, se sobressai nas respostas. O mapeamento de competências é um processo de investigação que visa identificar os conjuntos de comportamentos, habilidades, perfis, características e conhecimentos dos colaboradores da instituição. Este mapeamento gera um modelo de competências que irá auxiliar na busca de melhores resultados da instituição para o aprimoramento da GI.

Quando se perguntou se a instituição tem os perfis necessários e se também recorrem a especialistas externos, a metade dos respondentes considerou moderado.

A realização de treinamento para sanar os problemas identificados na atividade de Gestão da Informação e capacitar os colaboradores foi considerado em nível fraco

por 31,25% de respondentes. Este resultado chama a atenção, já que no gráfico 3 (Módulo A.1) foi identificada a existência de um plano de treinamento na instituição com o percentual forte de 56,25%. Analisando este resultado, pode-se concluir que a capacitação em Gestão da Informação ainda é pouco desenvolvida na instituição. Verifica-se a necessidade de minimizar as deficiências encontradas com o treinamento dos colaboradores das unidades nessa área.

Considerado como forte por 50% dos respondentes (somando-se as respostas para pleno e forte), ficou registrado que existem políticas, normas, padrões e diretrizes para apoiar e gerir a informação. Apesar de não ser percebido pela maioria, este é um indício de que existe uma política que norteia a GI na instituição.

É interessante verificar que o nível de amadurecimento pleno (62,50%) foi identificada a existência de normas para a gestão de documentos, mostrando que esta atividade está sendo implementada na instituição e que existe o reconhecimento desta atividade pelos respondentes. Porém, o percentual de respostas que reconhecem a existência de um sistema de GED na instituição foi identificado como fraco, por 37,50%, enquanto o percentual de respostas que reconhecem como pleno a existência de sistema de gestão integrada de processos organizacionais (ERP) chega 56,25%, a partir da soma dos percentuais de respostas pleno e forte. Este dado mostra que o sistema de gestão integrada de processos está melhor implementada na instituição, enquanto o sistema de GED precisa de mais penetração na mesma, de modo a estimular e facilitar a disseminação da informação internamente.

Por outro lado, se somadas as respostas para forte e pleno, percebe-se que 56,25% dos respondentes consideram como forte a existência de um Portal Corporativo, recurso que contribui para a realização integrada das atividades de GI na instituição.

As respostas à última assertiva deste módulo B.4 chamaram a atenção, pois a memória corporativa da organização é uma preocupação para a instituição, e existe uma unidade responsável pela preservação da memória institucional. A memória organizacional foi vista pelos respondentes como uma ação com tendência positiva. A partir da soma dos percentuais de pleno (31,25%) e forte (12,50%), o nível de identificação foi de 43,75% como, pelo menos, forte e moderado por outros 43,75% dos respondentes. O empate destaca que esta atividade merece ser melhor analisada na instituição no âmbito da GI.

O ponto forte identificado neste módulo é o fato de existirem instrumentos (regras, normas) para a Gestão de Documentos (GED) (pleno- 62,50%; forte- 12,50%).

O ponto fraco é o fato do sistema GED não estar ainda sendo implantado (ou reconhecido como estando) em todas as áreas (fraco- 37,50%; não aderente- 6,25%). A despeito de já existirem e serem conhecidas as normas para a gestão de documentos, em nível pleno.

Os resultados indicam que a capacidade de desenvolver competências e instrumentos para gerenciar a informação (módulo B.4) merece atenção, pois na média, foi considerada em nível de amadurecimento apenas moderado.

7.2.2.3 Gestão dos Ativos Informacionais

O módulo C aborda os ativos de informação e é subdividido em sete partes (C.1,C.2,C.3,C.4,C.5,C.6 e C.7).

Em relação à gestão integrada do ciclo de vida da informação e documentos (C.1), podem ser consideradas algumas observações: a assertiva “as exigências relativas às etapas do ciclo de vida dos ativos informacionais, como: geração, coleta, organização, processamento, disseminação e uso, são levadas em consideração quando da elaboração de políticas, programas, serviços e sistemas”, teve como respostas: 37,50% moderado; 31,25% pleno; 25% forte; 6,25% não aderente; e sem resposta para fraco.

Segundo os respondentes, as seguintes mídias estão contempladas neste processo:

- a) “para documentos em papel”- 37,50% pleno, 37,50% forte; 18,75% moderado; 6,25% não aderente; e sem resposta para fraco.
- b) “para banco de dados”- 43,75% pleno; 37,50% moderado; 6,25% forte; 6,25% fraco; e 6,25% não aderente.
- c) “para documentos eletrônicos não estruturados (incluindo correio eletrônico)”- 31,25%pleno; 25% não aderente; 18,75% moderado; 12,50% forte e 12,50% fraco.
- d) “para conteúdo das páginas web” (incluindo mídias sociais, recursos da web colaborativa 2.0 - blogs, twitter, mensagens instantâneas, etc)- 31,25% pleno; 31,25% não aderente; 12,50% forte; 12,50% moderado; e 12,50% fraco.
- e) “para outros (mapas, fotos, som, vídeos, etc)”- 40% moderado; 20% pleno; 20% fraco; 13,33% forte; e 6,67% não aderente.

Conforme Malin (2006), a gestão da informação com visão integrada do ciclo de vida da informação deve abranger qualquer mídia (papel, blogs, *twitter*, mapas, fotos, som, vídeos) em que se encontre registrada a informação.

As respostas do módulo estão sintetizadas no gráfico 10, a seguir:

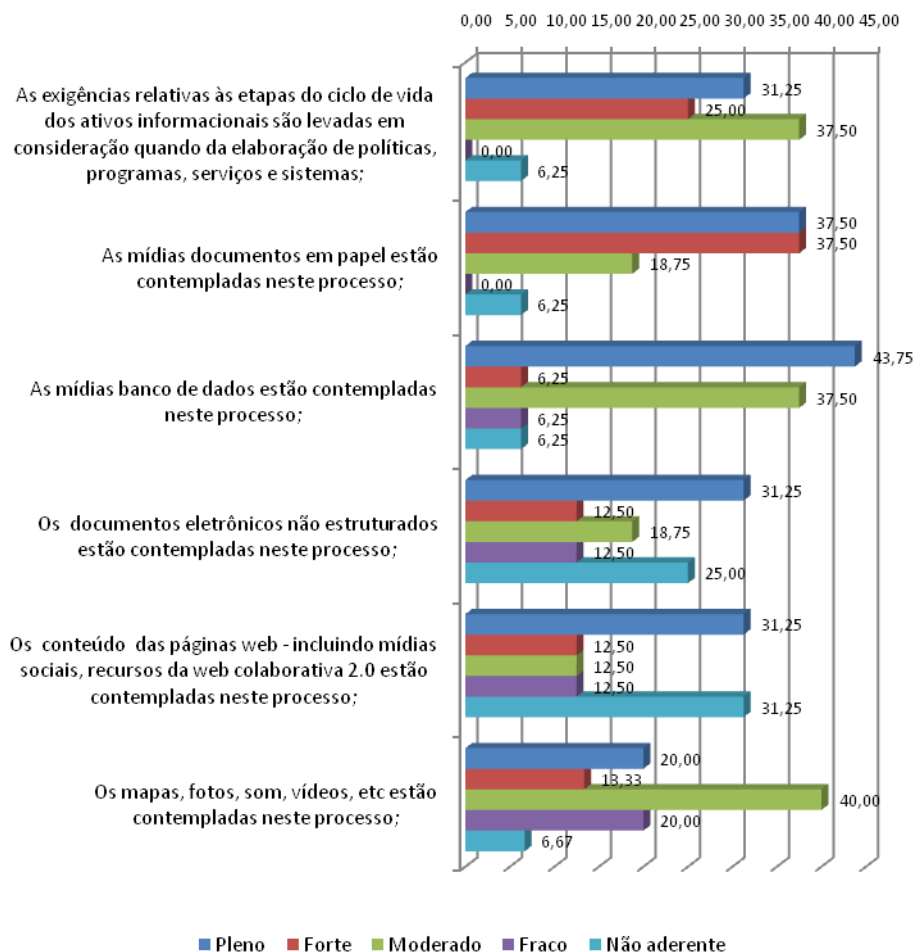


Gráfico 10 – Distribuição proporcional dos itens da “gestão integrada do ciclo de vida da informação e documentos”. (Módulo C.1).

Conforme o gráfico 10, a assertiva “as exigências sobre as etapas do ciclo de vida dos ativos informacionais, levando em consideração políticas, programas serviços e sistemas” a partir das somas dos percentuais (31,25% pleno e 25% forte), foi considerado positivo com tendência para forte, resultando em 56,25% das respostas, o que destaca que esta ação é valorizada na instituição.

Em relação ao ciclo de vida da informação, foi destacado que a mídia documento em papel está contemplada no desenvolvimento de políticas, programas, serviços e sistemas. A partir da soma dos percentuais de pleno e forte (37,50%), cada um foi considerado forte por 75% com a consolidação das respostas, o que leva a crer

que ainda há uma grande produção de documentos em papel, reforçando a necessidade da ampla adesão ao sistema de GED.

Quanto aos bancos de dados estarem sendo levados em conta nas políticas, programas, serviços e sistemas, foi considerado forte por 43,75% dos respondentes, e quando somados aos 6,75% que considerou pleno, chega a 50%, o que não constitui maioria.

Em relação ao mesmo processo de elaboração de políticas, programas, serviços e sistemas, os documentos eletrônicos não estruturados foram destacados como em nível forte (com 47,75%) a partir da soma das respostas pleno (31,25%) e forte (12,50%), o que mostra que pode ser potencializado, pois não obteve a maioria das respostas positivas.

As políticas, programas, serviços e sistemas para os conteúdos das páginas *web* que poderia incluir as mídias sociais (recursos da *web* colaborativa 2.0) foram avaliadas como forte por, pelo menos, 43,75% dos respondentes, considerando a soma das respostas forte e pleno estando, portanto, abaixo de 50%. Vale ressaltar que com o mesmo percentual obtido para pleno (31,25%), houve 31,25% dos respondentes que o consideraram não aderente.

Se os mapas, as fotos, o som, os vídeos estão contemplados nas políticas, nos programas, nos serviços e nos sistemas, foi considerado como em nível apenas moderado por 40% dos respondentes.

O ponto forte é o fato da construção de bancos de dados ser levada em consideração quando do estabelecimento de políticas, programas, serviços e sistemas (pleno- 43,75%; forte- 25%).

O ponto fraco é o fato dos recursos da *web* social não serem contemplados nas políticas, nos programas, nos serviços e nos sistemas na percepção dos respondentes (fraco- 12,50; não aderente- 31,25%).

A gestão integrada do ciclo de vida da informação e documentos foi considerada em nível pleno, de acordo com a média das respostas, embora nenhuma assertiva tenha, por si só, sido considerada em nível pleno pela maioria dos respondentes. O percentual máximo obtido foi 43,75%.

O módulo C.2, Gestão de acesso e recuperação da informação, teve a seguinte avaliação:

“São conhecidas e levadas em consideração no desenvolvimento dos sistemas”
as necessidades de acesso e recuperação da informação:

- 1- “dos profissionais da instituição”: 50% considerou forte; 31,25% pleno; 12,50% não aderente; 6,25% moderado; e nenhuma resposta para fraco;
- 2- “de outros organismos governamentais”: 43,75% considerou forte; 25% moderado; 18,75% não aderente e 12,50% pleno; e nenhuma resposta para fraco;
- 3- “do público”- 43,75% considerou forte; 25% pleno; 18,75% não aderente; 6,25% moderado; e 6,25% fraco.

Para a assertiva que pergunta se “existem recursos disponíveis para auxiliar a busca e a localização de informação da instituição”, obteve-se:

- 1- “os usuários internos”: 50% considerou pleno; 18,75% forte; 18,75% moderado; e 6,25% fraco e não aderente;
- 2- “os usuários externos”: 37,50% considerou pleno; 37,50% forte; 12,50% não aderente; 6,25% fraco; e nenhuma resposta para moderado.

Na assertiva “Existem sistemáticas para avaliar a usabilidade (facilidade de navegação) dos registros de informação na intranet e na internet: 43,75% consideraram forte; 25% pleno; 12,50% moderado; 12,50% não aderente; e 6,25% fraco.

Quando se indagou se “existem sistemáticas para avaliar a acessibilidade dos registros de informação na intranet e na internet (direito de acesso, inclusive a portadores de deficiência visual)”, foram consideradas as seguintes respostas: 40% pleno; 33,33% forte; 13,33% fraco; 13,33% não aderente; e nenhuma resposta para moderado.

Em relação à assertiva sobre facilidade com que se recupera informação da instituição é sistematicamente avaliada junto aos:

- 1- “usuários internos”- 37,50% considerou moderado; 25% pleno; 18,75% forte; 12,50% fraco; e 6,25% não aderente;
- 2-”usuários externos”- 28,57% considerou pleno; 21,43%; forte 21,43%; fraco; 21,43% não aderente; e 7,14% moderado;

Quanto à existência de “normas e rotinas especiais para impedir o acesso indevido às informações restritas/confidências”, foi respondido:

- 1- em papel- 43,75% considerou moderado; 31,25% pleno; 12,50% forte; 6,25% fraco; e 6,25% não aderente;
- 2- em meio eletrônico- 37,50% consideraram pleno; 31,25% moderado; 12,50% forte; 12,50% não aderente e 6,25% fraco.

Estes dados podem ser visualizadas no gráfico 11, a seguir.

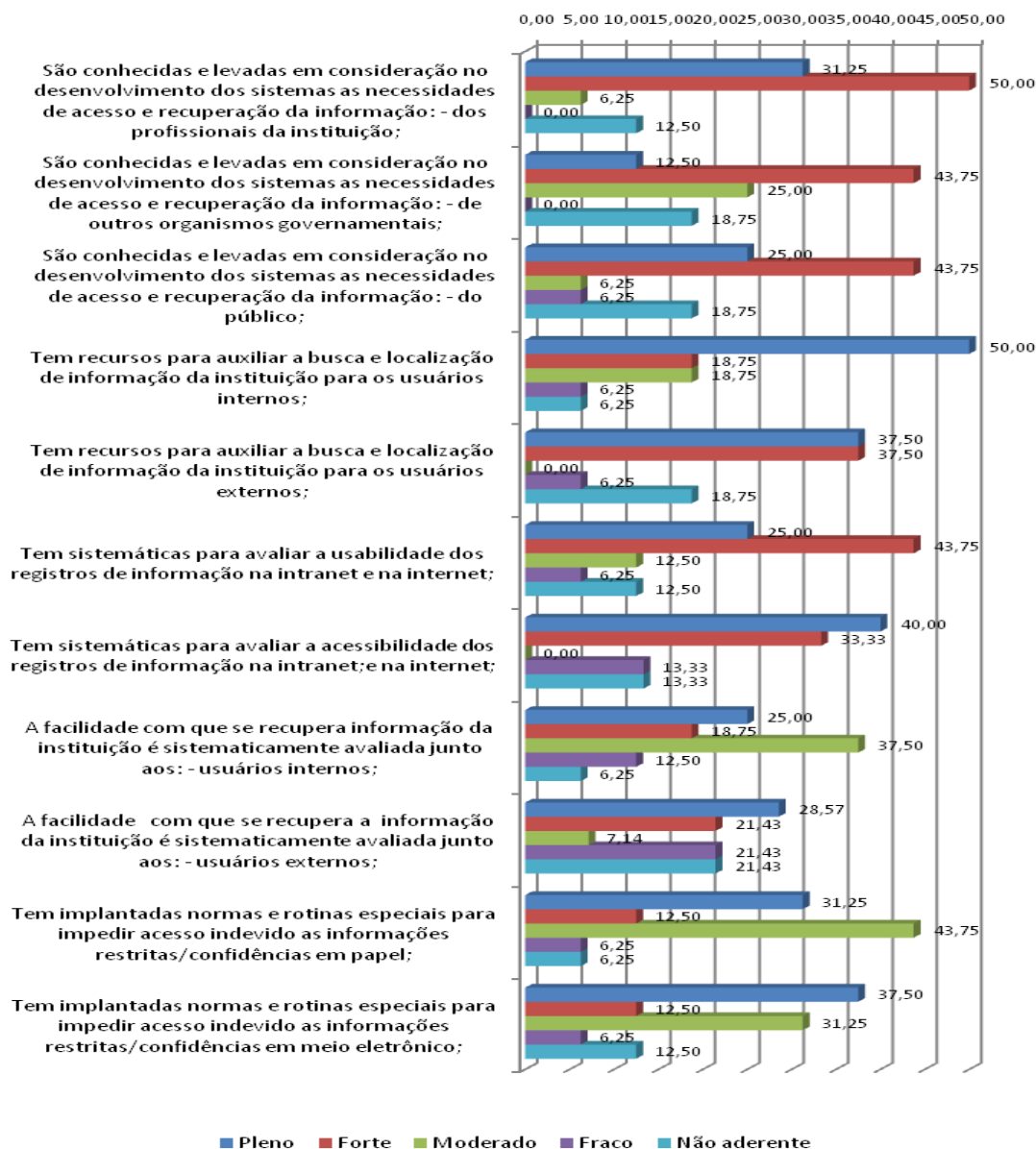


Gráfico 11 – Distribuição proporcional dos itens da “gestão de acesso e recuperação da informação” (Módulo C.2).

Na resposta se “no desenvolvimento dos sistemas, as necessidades de acesso e a recuperação da informação são consideradas pelos profissionais da instituição”, a adesão foi considerada forte por 50% dos respondentes. E, se acrescentados os 31,25% que consideraram pleno, são 81,25%. Este percentual reflete a importância dada às necessidades dos funcionários no processo do desenvolvimento de sistemas.

Quanto a levar em consideração as necessidades de acesso e recuperação da informação de outros organismos governamentais, os respondentes consideraram forte com total de 56,25% de respondentes, baseando-se na soma dos percentuais pleno (12,50%) e forte (43,75%).

Para as necessidades de acesso e recuperação da informação do público, pode ser verificado no gráfico 10 que a soma dos percentuais pleno (25%) e forte (43,75%), demonstra que é forte com 68,75%.

A existência de recursos para auxiliar na busca de informações para usuários internos foi identificada como pleno por 50% de respondentes, e chega a 68,75% que consideram esta atividade, pelo menos, forte, se somados os percentuais de pleno e forte. E, para os usuários externos, a avaliação foi, no mínimo, forte com 75%, se somados os percentuais pleno (37,50%) e forte (37,50%). Este resultado mostra que a instituição valoriza os dois públicos.

Na assertiva que indaga se há sistemática para avaliar a usabilidade dos registros da informação na intranet e internet, após a soma dos percentuais pleno (25%) e forte (43,75%), identificou-se o nível, no mínimo, forte com o percentual de 68,75%.

A existência de recursos para avaliar a acessibilidade também foi considerada positiva, pois 73,33% considerou esta atividade em nível, pelo menos, forte após a soma dos percentuais (pleno e forte).

Em relação a estas duas últimas questões, resta saber se houve, por parte dos respondentes, o entendimento claro do que seja a avaliação de usabilidade e acessibilidade.

Para identificar se “a facilidade com que se recupera a informação da instituição é sistematicamente avaliada junto aos usuários internos”, a partir da soma dos percentuais (25% pleno e 18,75 forte), foi verificado que 43,75% considerou, pelo menos, em nível forte.

E para os usuários externos, verificou-se que foi também considerado o nível pelo menos forte, a partir da soma dos percentuais pleno (28,57%) e pleno e forte (21,43%) que teve 50% como resultado.

A existência de normas e rotinas para a preservação do acesso restrito aos documentos sigilosos em papel foi considerada em nível pelo menos forte, se somados os percentuais de pleno (31,25%) e forte (12,50) por 43,75% dos respondentes, enquanto outros 43,75% consideraram o nível moderado. Os respondentes mostram-se, portanto, divididos em relação à existência de normas e rotinas especiais para garantir confidencialidade do acesso das informações dos documentos em papel, o que sugere necessidade de maior divulgação de tais normas.

Já a existência de normas e rotinas para impedir o acesso indevido aos documentos em meio eletrônico foi considerada, no mínimo, forte por pelo menos 50% dos respondentes, se somados os percentuais de pleno (37,50%) e forte (12,50%).

O ponto forte identificado é a existência de recursos para auxiliar a busca e localização da informação para os usuários internos (pleno- 50 %; forte- 18,75%).

O ponto fraco é o fato da avaliação da facilidade com que se recupera a informação na instituição não ser amplamente realizada ou divulgada para os usuários externos (fraco- 21,43%; não aderente- 21,43%).

A análise dos dados do módulo C.2 indica que a gestão do acesso e recuperação da informação se encontra, na média, em nível pleno, apesar das respostas às assertivas não terem atingido a maioria.

O módulo C.3 que aborda a gestão da geração, da coleta e da organização da informação consta de seis assertivas.

Na assertiva “antes de decidir gerar e/ou coletar novas informações para uso interno/gerencial a instituição procura satisfazer suas necessidades através do compartilhamento interdepartamental/ intergovernamental de informações”, teve como respostas: 50% moderado; 31,25% forte; 12,50%pleno; 6,25% fraco; e nenhuma resposta não aderente.

Outra assertiva indagava se a “instituição possui normas para elaboração de documentos e publicações oficiais”: 37,50% considerou forte; 25% pleno; 25% moderado; 12,50% fraco; e nenhuma resposta não aderente.

A assertiva sobre se “os programas de gestão de documentos garantem uma adequada documentação das atividades da instituição” teve como respostas: 43,75% moderado; 25% forte; 18,75%pleno; 12,50% fraco; e nenhuma resposta não aderente.

Sobre a “existência de planos e padrões para gerenciar os produtos e serviços de informação (projeto de produto, plano de marketing de avaliação, times de produtos, etc)”: 37,50% considerou forte; 37,50% moderado; 12,50% não aderente; 6,25% pleno; e 6,25% fraco.

Quando indagados se existem normas e modelos para categorizar tanto a informação digital quanto a informação em papel no tocante à “terminologia, às taxonomias, aos tesouros e outros tipos de vocabulários controlados”, 31,56% considerou pleno; 25,62% não aderente; 20,42% forte; 14,38% moderado; e 8,02% fraco¹¹.

Quanto à existência de normas e modelos para “meta-dados”- 31,25% considerou pleno; 12,50% não aderente; 18,75% forte; 12,50% moderado; e 6,25% fraco.

¹¹Ao se indagar à respeito da existência de tesouro, terminologia, taxonomia e outros tipos de vocabulário controlado- que no instrumento de coleta foram: inicialmente consideradas assertivas distintas – ficou claro que somente os respondentes das áreas que elaboram tais instrumentos conseguiram distinguí-los. Assim, os percentuais de respostas foram condensados e as quatro assertivas foram consideradas uma apenas, na análise dos dados.

Em relação à assertiva que questiona se “a consistência, a integridade e a compatibilidade das informações entre os Departamentos da instituição podem ser claramente percebidas”: 37,50% considerou fraco; 31,25% moderado; 18,75% pleno; 12,50% forte; e nenhuma resposta para não aderente. O gráfico 12 ilustra estas respostas:

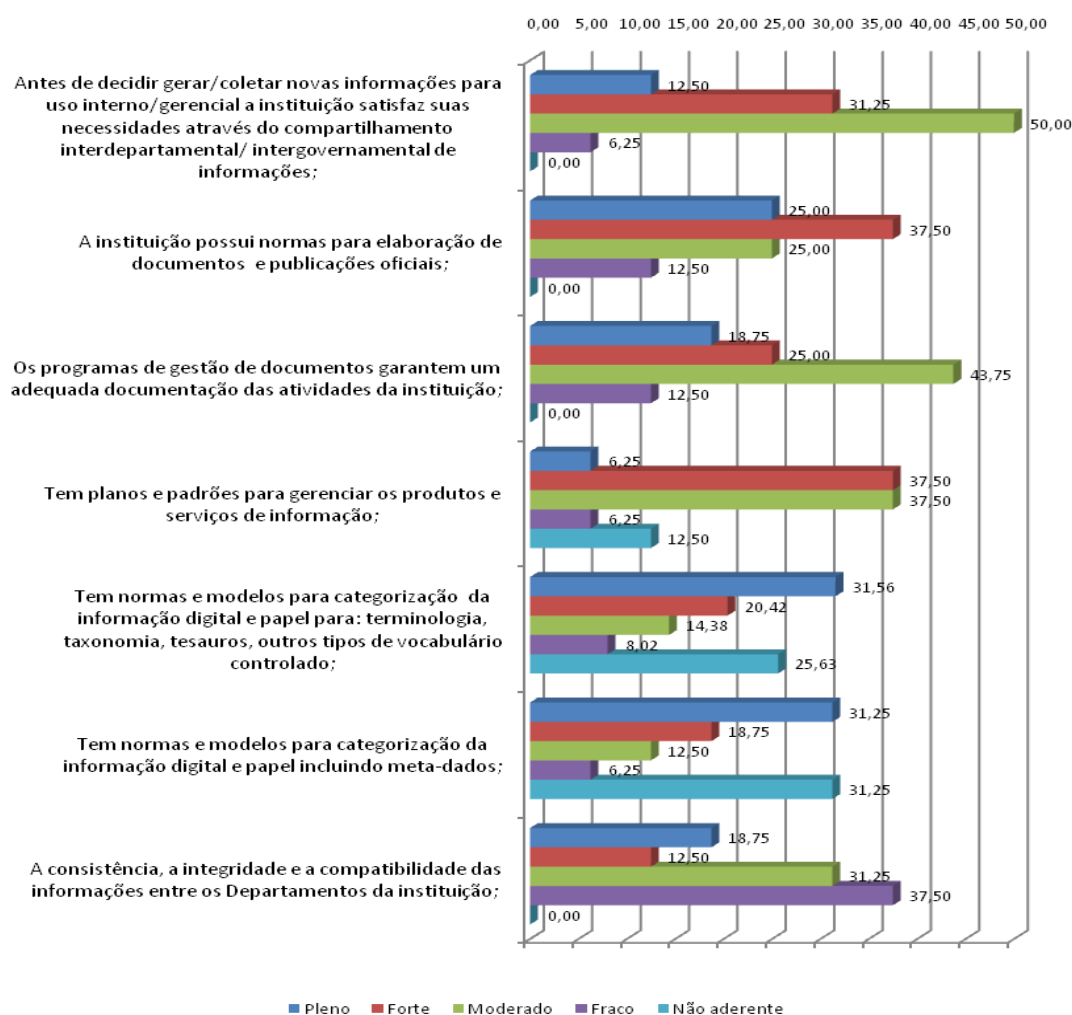


Gráfico 12 – Distribuição proporcional dos itens da “gestão da geração, coleta e organização da informação” (Módulo C.3).

Quanto a buscarem informações em outros órgãos governamentais (fora da instituição) antes de produzi-las, segundo os respondentes, isto é feito de modo moderado (50%).

A existência na instituição de padrões e normas para a elaboração de documentos foi destacada como nível, pelo menos, forte por 62,50% dos respondentes, a partir da soma dos percentuais das respostas (25% pleno e 37,50% forte). As normas

são importantes para a padronização das informações produzidas na instituição, visando uma uniformização dos documentos.

Quando se indagou se os programas de gestão de documentos garantem uma adequada documentação das atividades realizadas na instituição, esta atividade foi reconhecida como forte por 43,75% (se somados os percentuais de forte e pleno) e moderado por outros 43,75% dos respondentes, o que mostra divisão nas opiniões, e requer investimento das áreas responsáveis para melhorar a documentação das atividades.

Para verificar a existência de normas para categorização da informação nos diferentes suportes (papel e eletrônico), voltadas para a terminologia, taxonomia, tesouro e outros tipos de vocabulários controlados, foram identificados, a partir da soma dos percentuais, que a maioria dos respondentes considerou forte (51,98%), o que chama atenção para esta iniciativa, evidenciando que as unidades já tiveram contato, conhecem as normas para categorização da informação.

Já para a padronização para a entrada de dados, como os meta-dados, o índice foi de 50%, mesmo após a soma dos percentuais pleno e forte. Este resultado indica que a implantação de padrões de meta-dados para a inclusão das informações está em nível de amadurecimento, pleno menos, forte e vem sendo difundido nas unidades.

Sobre a consistência, a integridade e a disseminação da informação entre os departamentos da instituição, o nível de amadurecimento foi entendido como fraco por 37,50% dos respondentes. O resultado aponta para as dificuldades na instituição quanto à promoção da integração entre todas as unidades.

O ponto forte deste módulo é a existência de normas e modelos para categorização da informação, como taxonomias e terminologias para auxiliar na padronização das informações (pleno- 21,56%; forte- 20,42%).

Contudo, paradoxalmente, o ponto fraco identificado foi a pouca consistência, integridade e compatibilidade das informações entre os departamentos e o desconhecimento de normas e modelos para categorização da informação incluindo meta-dados (fraco- 6,25%; não aderente- 31,25%).

De qualquer modo, o nível de amadurecimento da gestão da geração, coleta e organização da informação foi considerado em média, em nível apenas moderado pelos respondentes, merecendo atenção da instituição.

O módulo C.4 aborda a gestão da disseminação da informação e tem cinco assertivas.

A assertiva “a organização tem uma estratégia de longo prazo para prestação de serviços de informações conforme as diretrizes do *e-gov*, aprovada pelo nível estratégico da organização e revisto regularmente”, teve as seguintes respostas: 37,50%, pleno; 37,50% forte; 18,55% moderado; 6,25% fraco e nenhuma resposta para não aderente.

Se “o plano *web* está articulado com a prestação presencial dos serviços da instituição”, teve a seguinte avaliação: 40% pleno; 33,33% forte; 20% moderado; 6,67% fraco; e nenhuma resposta para não aderente.

A assertiva que indaga se “a instituição provê informações ao público de forma consistente com sua missão, descrevendo a organização, suas atividades e programas” teve a seguinte avaliação: 43,75% pleno; 37,50 % forte; 18,75% moderado; e nenhuma resposta para fraco e não aderente.

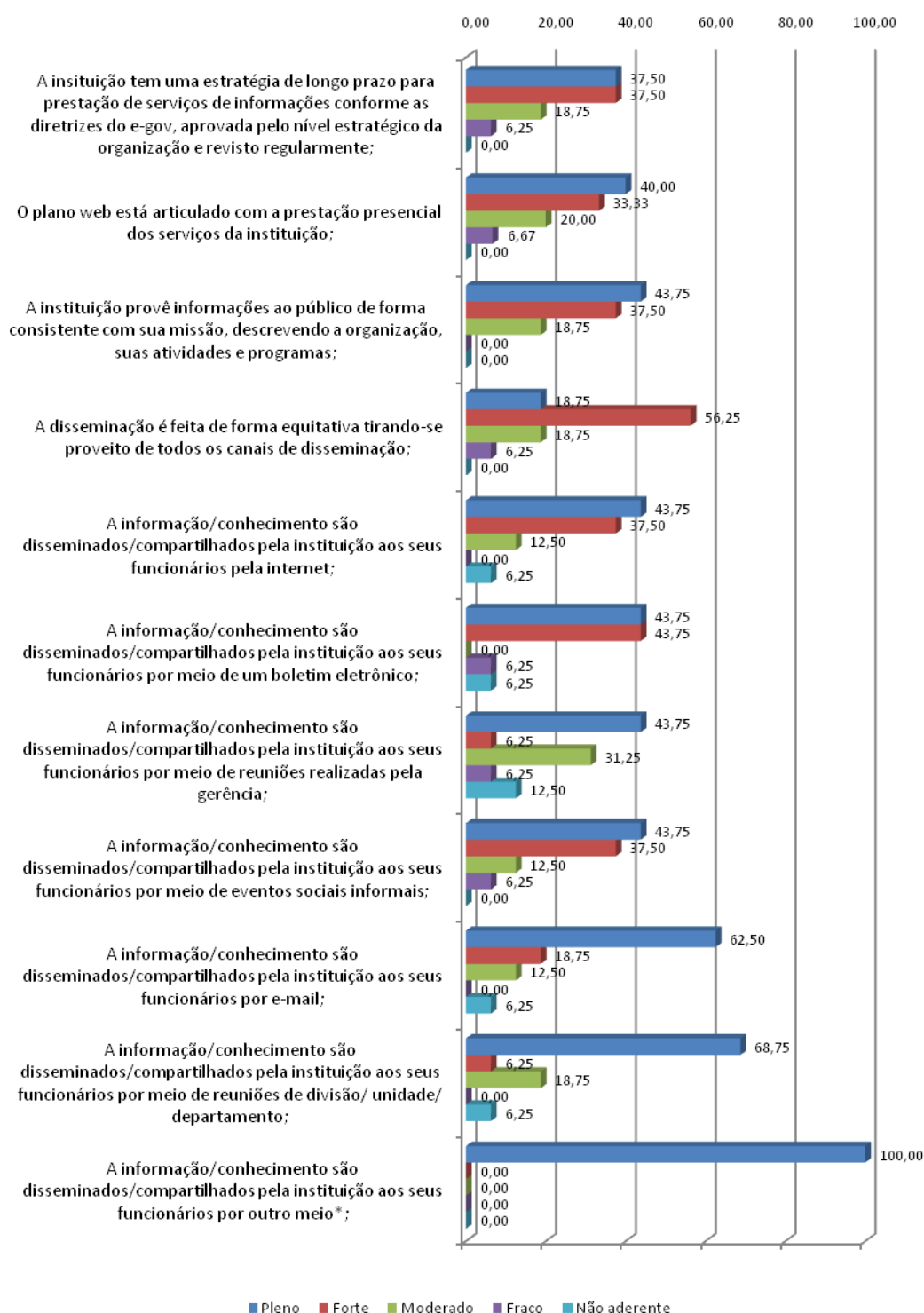
A assertiva que procura identificar se “a disseminação é feita de forma equitativa tirando proveito de todos os canais de disseminação” teve como respostas: 56,25 % forte; 18,75% pleno; 18,75% moderado; 6,25% fraco; e nenhuma resposta para não aderente.

A última assertiva deste módulo buscou verificar como “a informação e/ou o conhecimento são disseminados/compartilhados pela instituição aos seus funcionários”:

- a) “pela internet (Portal, site das unidades) ”- 43,75% considerou pleno; 37,50 % forte; 12,50% moderado; nenhuma resposta para fraco; e 6,25% não aderente;
- b) “por meio de um boletim eletrônico”- 43,75% consideraram pleno; 43,75% forte; 6,25% fraco; 6,25% fraco não aderente; e nenhuma resposta para moderado;
- c) “por meio de reuniões realizadas pela gerência - 43,75% considerou pleno; 31,25% moderado; 12,50% não aderente; 6,25% forte; e 6,25% fraco;
- d) “por meio de eventos sociais informais” - 43,75% consideraram pleno; 37,50% forte; 12,50% moderado; 6,25% fraco; e nenhuma resposta para não aderente;
- e) “por e-mail”- 32,50% considerou pleno; 18,75% forte; 12,50% moderado; nenhuma resposta para fraco; e 6,25% não aderente;
- f) “por meio de reuniões entre a divisão/ unidade/ departamento”- 68,75% consideraram pleno; 18,75% moderado; 6,25% forte; 6,25% não aderente; e nenhuma resposta para fraco;

- g) “Outro meio”: nesta assertiva, as respostas com o maior percentual foram as denominadas “rádio corredor” com 100% de respostas pleno.

O gráfico 13 ilustra estas respostas:



*Jornais, festas, reuniões fora, assembléias (eventos informais)

Gráfico 13 - Distribuição proporcional dos itens da gestão da disseminação da informação (Módulo C.4)

Analisando as respostas, percebe-se que em todas as assertivas os níveis pleno e forte tiveram destaque.

Como a assertiva que indaga se a prestação de serviços e diretrizes do *e-gov* estão sendo seguidas pela instituição e revistas regularmente não atingiu 50%, foi consideradas a soma dos percentuais pleno e forte, podendo-se afirmar que foi considerado, pelo menos, como forte pelos respondentes (neste caso, foi apontado a tendência para forte por 75%, a maioria dos respondentes, portanto).

A assertiva que procurava saber se o plano *web* está articulado com a prestação de serviços presenciais da instituição, também não obteve maioria. Então, a partir da soma dos percentuais, foi considerado, pelo menos, como nível forte por 73,33%, ou seja, a maioria dos respondentes.

Para verificar se as informações disponibilizadas pela instituição estão consistentes com a sua missão, também somando-se os percentuais forte e pleno, pode-se afirmar que esta atividade é vista, pelo menos, como forte pela maioria (81,25%) dos respondentes.

A assertiva que procura analisar se a disseminação da informação é realizada de modo equitativo, sendo aproveitados todos os canais de comunicação disponíveis, foi considerada como, no mínimo, forte por 75%, levando em conta a soma dos percentuais pleno e forte.

Na assertiva seguinte foi perguntado se a disseminação é feita para os funcionários pela internet e a atividade foi identificada como, pelo menos, forte pela grande maioria (81,25%), após a soma dos percentuais de pleno e forte.

A disseminação por meio de boletim eletrônico também foi considerada, pelo menos, forte pela maioria dos respondentes (87,50%), se somados os percentuais de pleno e forte.

A disseminação de informações para os funcionários através de reuniões realizadas pela gerência foi considerada, pelo menos, forte com apenas 50% das respostas, mesmo a partir da soma dos percentuais forte e pleno. Foi o menor percentual verificado neste bloco, indicando que a comunicação formal da instituição com os funcionários pode ser melhorada.

A disseminação e compartilhamento de informação e conhecimento por meio de eventos sociais informais foi considerada, pelo menos, como forte pela maioria (81,25%), considerando a soma dos percentuais pleno e forte.

Já o compartilhamento e a disseminação da informação aos funcionários por e-mail foi considerada em nível pleno pela maioria (62,50%) dos respondentes.

Ao investigar se a informação é compartilhada e disseminada pela instituição para os funcionários por meio de reuniões entre a divisão, as unidades, e os departamento, a atividade também foi identificada como em nível pleno por 68,75% dos respondentes.

O compartilhamento e a disseminação da informação aos funcionários por outros meios como assembléias, festas, reuniões fora da instituição, jornal, cartilhas, “rádio corredor” e outros foram considerados por todos os respondentes (100%) como pleno.

O ponto forte identificado é a disseminação e o compartilhamento da informação através de meios de comunicação diversificados, predominantemente informais, considerados como em nível de amadurecimento pleno (100%).

O ponto fraco foi o fato de ter sido considerado haver poucas reuniões para promover a disseminação /compartilhamento de informações e conhecimento (fraco-6,25%; não aderente-12,50%).

Ainda assim, o módulo C.4 foi identificado, na média, com o nível pleno de amadurecimento da gestão da disseminação da informação.

No módulo C.5 sobre gestão de preservação e descarte da informação, todas as assertivas foram destacadas como nível pleno, mesmo sendo destacado que somente a primeira assertiva tem sido assim considerada pela maioria (mais de 50% dos respondentes).

A assertiva “está claro para os profissionais da instituição como funcionam as tabelas de temporalidade e eliminação de informação” teve como resposta: 62,50% pleno; 31,25% fraco; 6,25% moderado; nenhuma resposta para forte e nenhuma resposta para não aderente.

Na assertiva “a informação de valor histórico é recolhida ao Arquivo Nacional¹² e as publicações à Biblioteca Nacional, conforme estabelecido pela legislação”: 37,50% responderam pleno; 31,25% forte; 6,25% moderado; 6,25% fraco; 18,75% não aderente.

Sobre o descarte de informação é indagado se “existem procedimentos implementados para assegurar que as informações que não tenham mais valor sejam descartadas de forma apropriada”. As respostas foram: 31,25% pleno; 18,75% moderado; 18,75% fraco; 18,75% não aderente; e 12,50% forte.

¹² Contudo, foi verificado que o recolhimento dos documentos para o Arquivo Nacional não é oficial.

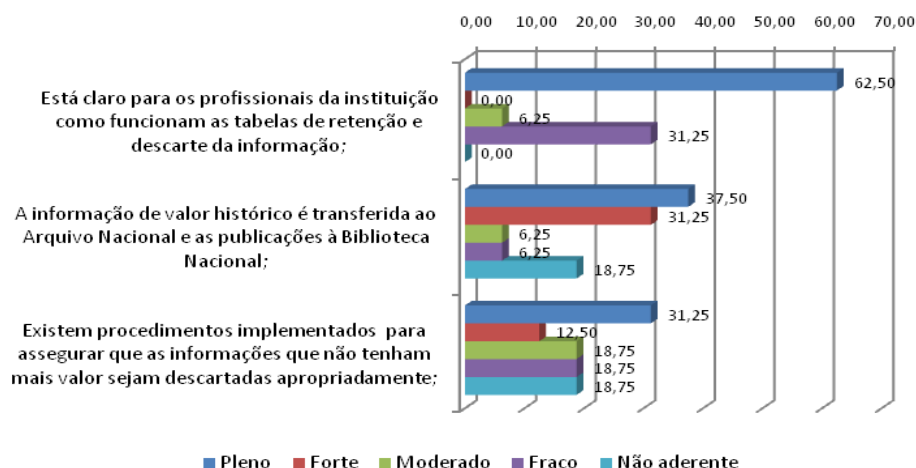


Gráfico 14 – Distribuição proporcional dos itens da “gestão da preservação e descarte da informação” (Bloco C.5).

Foi observado que a instituição possui tabela de retenção e descarte de documentos, conforme o nível pleno atribuído pela maioria dos respondentes (62,50%). Este resultado está associado à contribuição da atividade de gestão de documentos existentes na instituição, que dispõe de regras, normas e procedimentos. Já em relação ao recolhimento para o Arquivo Nacional de documentos históricos¹¹ e envio das publicações à Biblioteca Nacional, verifica-se que 31,25% dos respondentes identificaram como pleno ou forte e, se somados estes percentuais, chega-se à maioria (68,75%) das respostas. Porém, a instituição vem desenvolvendo esta ação sistematicamente contribuindo para a preservação da memória e na construção da história do conhecimento nacional do país. Apesar do índice acima de 50%, falta maior divulgação dessa atividade ao corpo funcional.

Sobre os “procedimentos para descartar as informações que não têm valor histórico de modo apropriado”, foi considerado pleno por apenas 31,25% e após a soma dos percentuais pleno e forte (43,75%), não teve a maioria. No entanto, esta é a ação que assegura que a informação de caráter sigiloso seja descartada com segurança. Esta a questão merece atenção.

O ponto forte é que os profissionais conhecem o funcionamento das tabelas de preservação e descarte da informação (tabelas de temporalidade) (pleno- 62,50%).

O ponto fraco é que ainda há um número considerável de indivíduos que desconhecem seu funcionamento, havendo necessidade de investir na sua divulgação (fraco- 31,25%).

A gestão da segurança da informação, módulo C.5, encontra-se em nível pleno de amadurecimento.

O módulo C.6 trata da gestão de segurança lógica e física da informação.

A primeira assertiva deste módulo: “a informação é gerenciada levando em consideração o risco e as consequências que podem resultar de sua perda, uso ou manipulação indevida”, teve como respostas: 37,50% pleno; 37,50% moderado; 25% forte; nenhuma resposta para fraco; e nenhuma resposta para não aderente.

Outra assertiva aborda que “os registros vitais da instituição estão identificados e existem procedimentos para sua recuperação em caso de acidente”. Verificou-se que 31,25% considerou em nível moderado; 18,75% forte; 18,75% fraco; 18,75% não aderente; e 12,50% pleno.

A última assertiva deste módulo versou sobre a existência de “padrões técnicos, normas e modelos de referências”, e pode ser sinalizado no gráfico 15, a seguir:

- 1) “para autenticação” - 25% considerou fraco; 25% não aderente; 18,75% forte; 18,75% moderado; 12,50% pleno;
- 2) “para controle de acesso”- 31,25% considerou pleno; 31,25% moderado; 18,75% não aderente; 12,50% forte; e 6,25% fraco;
- 3) “para criptografia”- 38,46% consideraram pleno; 38,46% moderado; 15,38% não aderente; 7,69% fraco; nenhuma resposta para forte;
- 4) “para proteção contra vírus” - 37,50% considerou pleno; 31,25% forte; 25% moderado; 6,25% não aderente; e nenhuma resposta para fraco;
- 5) “para detecção e prevenção de fraude e invasão”- 42,86% considerou pleno; 28,57% forte; 28,57% moderado; nenhuma resposta para fraco; e nenhuma resposta para não aderente.

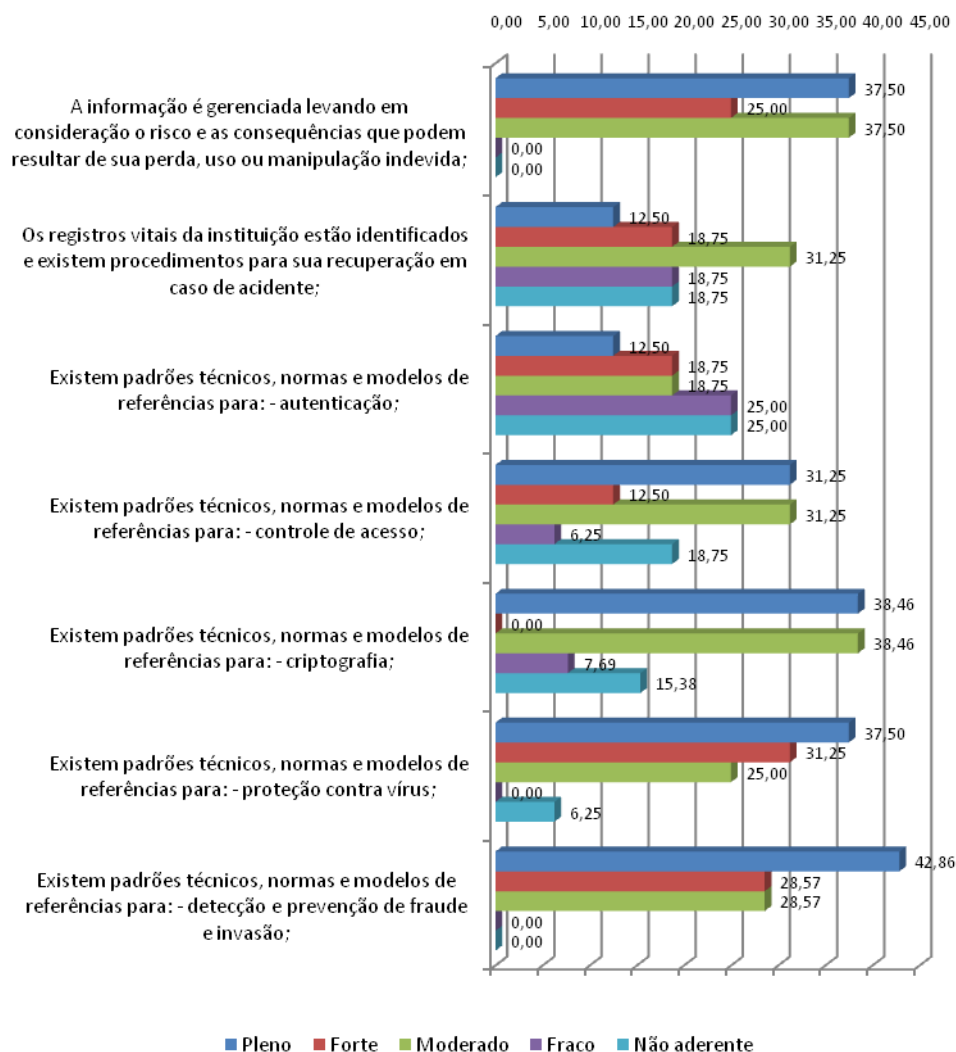


Gráfico 15 – Distribuição proporcional dos itens da “gestão de segurança lógica e física da informação” (Módulo C.6).

As respostas com percentuais idênticos para nível moderado e nível pleno sobre padrões técnicos da segurança da informação evidenciam o desconhecimento da existência destes padrões disponibilizados para as unidades.

Na assertiva que questiona se na gestão da informação são levados em conta os riscos e os problemas que podem resultar em sua perda, caso haja manuseio indevido, acontece o mesmo problema: mesmo índice de respostas para pleno e moderado. Diante das respostas, verifica-se que é necessário ser plenamente disseminada para todos os colaboradores a informação sobre os riscos que a manipulação incorreta da informação pode acarretar em termos de perdas para a instituição.

Em relação à questão que aborda a existência de procedimento para recuperar os registros vitais em caso de acidente, foi identificado também, como estando em nível

moderado por 31,25% dos respondentes e com nível pleno por outros 31,25%. Este resultado é preocupante, pois constitui uma prioridade para a instituição, assim como os aspectos de preservação da informação são garantia da preservação da memória institucional.

Sobre a existência de padrões técnicos, normas e modelos de referência para autenticação de documentos, considerou-se fraco por 50% dos respondentes, com base na soma dos percentuais fraco e não aderente, sendo este um fator preocupante para a segurança da informação produzida e disseminada na instituição.

Para controle de acesso, há também percentual igual de respostas para pleno e moderado. Estes percentuais refletem que a iniciativa existe, mas precisa evoluir para o nível de amadurecimento forte.

Igualmente, em relação à criptografia foi identificado pelos respondentes, com percentuais iguais, para os níveis pleno e moderado (38,46%). Pode-se perceber que existe uma divisão de opiniões, e isto evidencia que é necessário aumentar os investimentos na segurança da informação, pois o acesso à internet e a disponibilização de vários documentos na web requer em um alto desempenho desta atividade.

Em relação à proteção contra vírus, os respondentes identificaram o nível, pelo menos, forte com o percentual de 68,75%, através da soma dos percentuais (pleno e forte).

Já a detecção e a prevenção de fraude, assim como a invasão foram consideradas com nível de amadurecimento forte com 71,43%, a partir da soma dos percentuais pleno e forte obtidos.

O ponto forte é a existência de normas para detecção, prevenção de fraudes e invasão que teve 42,86% de respondentes considerando esta questão em nível pleno, e outros 28,57% que consideraram forte, o que somando representa a maioria avaliando a atividade como pelo menos forte.

O ponto fraco é em relação ao desconhecimento da existência de padrões técnicos, normas e modelos para autenticação, que recebeu o percentual (25% fraco e 25% não aderente) total de 50% de respostas para o nível fraco ou inexistente, fato que é relevante já que esta ação é mais um mecanismo de segurança de acesso às informações da instituição através da *web*.

O nível de amadurecimento da gestão da segurança física e lógica da informação foi identificado como moderado, com percentual médio de 30,11%, seguido do nível de amadurecimento pleno com média 30,37%, o que aponta para um problema de divulgação das medidas de segurança adotadas.

O módulo C.7 aborda a gestão de conteúdo *web*. Este processo inclui a criação de conteúdos, pesquisa, recuperação da informação, definição de fluxos de trabalho.

Na assertiva que busca saber se “existe disseminação na internet de produtos e serviços de informação produzidos na instituição” consideraram que: em nível pleno 37,50%; 37,50% forte; 18,75% moderado; 6,25% fraco; e nenhuma resposta para não aderente

Se “a instituição apoia a criação de comunidades voltadas a criar, gerenciar, publicar e arquivar conteúdo na web”, considerou-se: 37,50% pleno; 18,75% forte; 18,75% não aderente; 12,50% moderado; e 12,50% fraco.

A outra assertiva, se “a instituição possui uma estratégia para desenvolver produtos e serviços de informação que leve em conta, para o mesmo conteúdo, as diferentes mídias em que cada um deve ser disseminado (papel, CD-ROM, vídeo, etc.)” teve como respostas; 37,50% forte; 25% pleno; 25% moderado; 12,50% fraco; e nenhuma resposta para não aderente.

A assertiva se “existe implantada na instituição uma estrutura formal para a gestão dos conteúdos de informação na web”, teve 43,75% de respondentes que consideram forte; 25% pleno; 18,75 fraco; 12,50% moderado; e nenhuma resposta para não aderente.

O gráfico 16 ilustra as resposta obtidas.

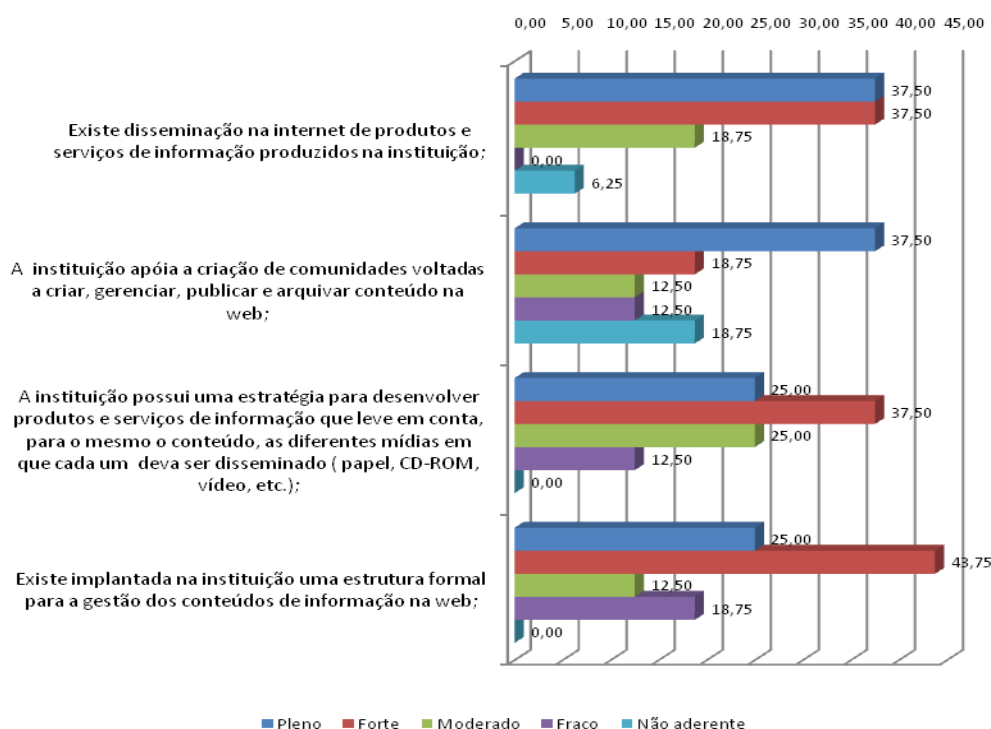


Gráfico 16 – Distribuição proporcional dos itens da “gestão de conteúdo web” (Módulo C.7).

Para verificar se existe implantada na instituição uma estrutura formal para a gestão de conteúdos de informação na *web*, o nível de amadurecimento considerado foi forte por 68,75% dos respondentes.

A indagação se existe na instituição uma estratégia para desenvolver produtos e serviços em diferentes mídias para ser disseminada, foi identificada como, pelo menos, forte com a soma dos percentuais (pleno e forte) por 62,50% dos respondentes.

O incentivo da instituição para a criação de comunidades voltadas para criação, gerenciamento, publicação e arquivamento de conteúdos na *web* também foi considerado como, pelo menos, forte (se somados pleno e forte) por 56,25% dos respondentes.

As respostas relacionadas à disseminação na internet de produtos e serviços produzidos na instituição, a partir da soma dos percentuais pleno e forte, permitiram identificar o nível de amadurecimento pelo menos forte com 68,75%.

O ponto forte é a disseminação na internet de produtos e serviços produzidos na instituição (pleno- 37,50%; forte- 37,50%).

O ponto fraco é que o apoio da instituição para a criação de comunicação voltada a gerenciar, publicar e arquivar conteúdos na *web* foi considerado como fraco por 12,50%; e como não aderente por 18,75%, sinalizando que a atividade precisa de mais incentivo.

Contudo, na média, os resultados indicam que a gestão de conteúdo web (módulo C.7) é forte, porém, ainda pode ser aprimorada no que diz respeito ao estímulo para a publicação na *web*.

7.2.2.4 Utilidade de Uso

O módulo D trata da utilidade e uso da informação para os usuários e foi subdividido em D.1, D.2 e D.3.

No módulo D1 foi analisada a gestão do atendimento às necessidades dos usuários e o valor atribuído à informação (utilidade para os usuários).

Em relação a assertiva “a instituição mede a demanda por produtos e serviços de informação eletrônica (Internet e Intranet)”: 43,75% considerou forte; 25% fraco; 12,50% moderado; 25% fraco; e 6,25% não aderente.

No item que indaga se “regularmente são avaliadas as necessidades dos usuários relacionadas à informação para os seguintes grupos”, as respostas foram:

1) "para corpo funcional" - 25% considerou pleno; 25% forte; 25% fraco; 18,75% moderado; e 6,25% não aderente;

2) "para dirigentes" - 46,67% considerou forte; 26,67% pleno; 26,67% fraco; nenhuma resposta para moderado; e nenhuma resposta para não aderente;

3) "para cidadãos" - 40% consideraram não aderente; 26,67% forte; 26,67% fraco; nenhuma resposta para moderado; e 6,67% pleno;

4) "para clientes/público" - considera-se 46,67% forte; 26,67% fraco; 20% não aderente; 6,67% pleno; e nenhuma resposta para moderado;

5) "para parceiros" - 33,33% considerou forte; 33,33% moderado; 26,67% fraco; 6,67% pleno e nenhuma resposta não aderente.

Quanto à assertiva, "o resultado das avaliações gera aperfeiçoamento nos produtos e serviços de informação": 43,75% considerou forte; 25% fraco; 18,75% pleno; 6,25% moderado; e 6,25% não aderente.

Para a assertiva "a instituição tem estimado o valor dos seus ativos informacionais, verificou-se: 43,75% fraco; 31,25% forte; 12,50% pleno; 12,50% moderado; e nenhuma resposta para não aderente.

Estes resultados podem ser observados no gráfico, 17, a seguir;

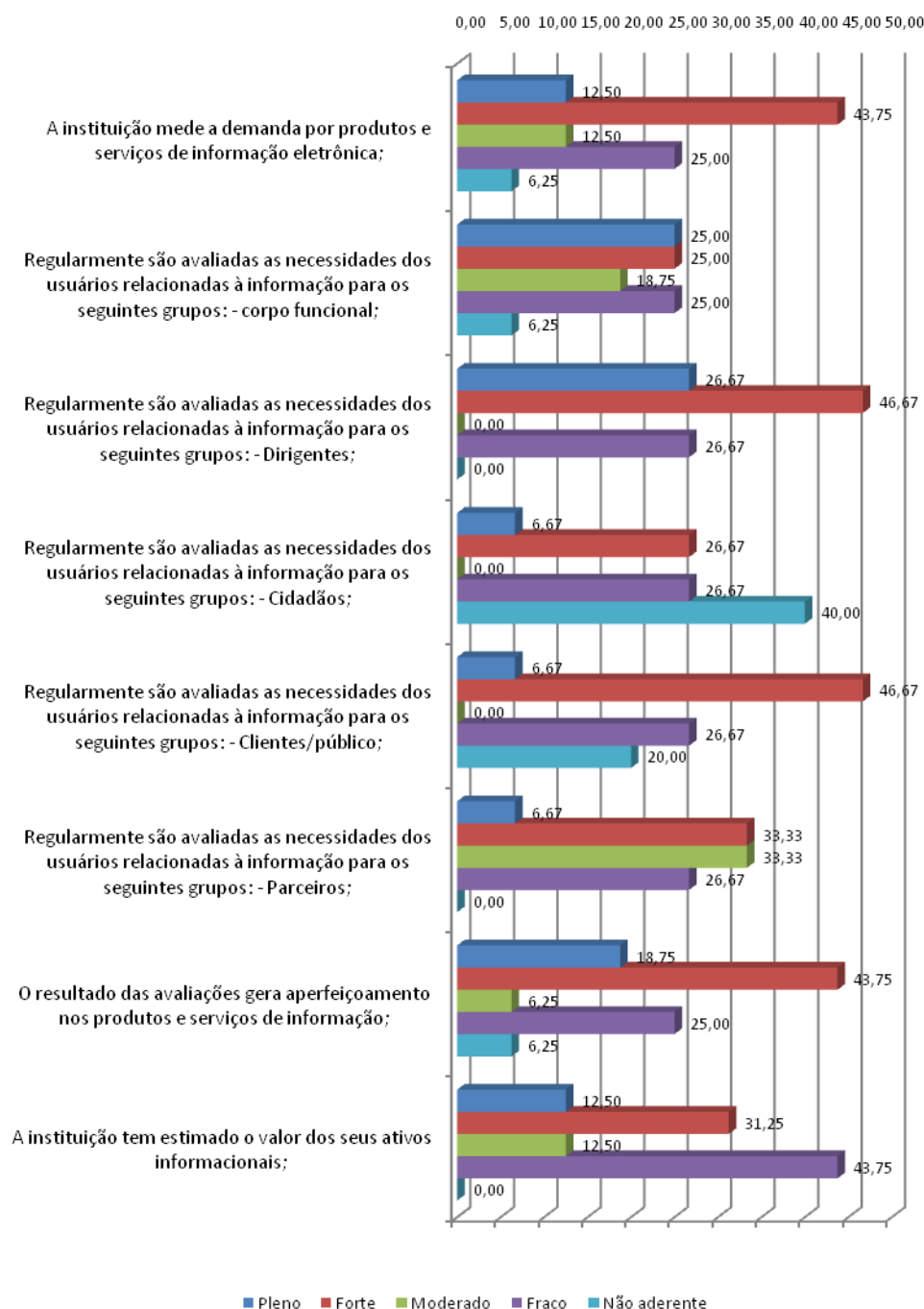


Gráfico 17 – Distribuição proporcional dos itens da gestão do atendimento às necessidades dos usuários e valor atribuído à informação (Módulo D.1).

A instituição mede a demanda por produtos e serviços de informação eletrônica como forte com 43,75%, e como pleno com 12,50%, que representa 56,25% no mínimo “forte” de avaliação neste quesito, quando somados os percentuais de pleno e forte.

Sobre a indagação se são regularmente avaliadas as necessidades dos usuários relacionados à informação para o corpo funcional, considerou-se como forte por 50% das respondentes, quando somando os percentuais pleno e forte.

No entanto, deve ser observado que o nível fraco também teve 25% de respondentes, além de 18,75% que considerou moderado, e 6,25% não aderente, que somados representam os outros 50%. Portanto, essa atividade merece reflexão, pois não parece estar recebendo a ênfase necessária na instituição.

Em relação à avaliação das necessidades dos dirigentes, o percentual resultante da soma (pleno e moderado) mostra o nível, pelo menos, forte com 73,34%, segundo os respondentes. E, para a avaliação das necessidades dos cidadãos, os percentuais para fraco (26,67%) e não aderente (40%) somam um total de 66,67% que indicam um nível de amadurecimento no (máximo) fraco. O que significa que os estudos de usuários externos (os cidadãos), para identificar as necessidades informacionais e atender às demandas, não são bem explorados pela instituição.

Para verificar a avaliação das necessidades para clientes/público alvo, foi identificado o nível de amadurecimento forte, no máximo, pelos respondentes com a soma dos percentuais (pleno e forte) por 53,34%.

E a avaliação das necessidades para parceiros/colaboradores, mesmo somando os resultados de pleno e forte, foi considerado pelos respondentes como, pelo menos, forte por 40% dos respondentes, sem atingir a maioria demonstrando que a instituição está preocupada com os externos, mas precisa melhorar o atendimento às necessidades dos usuários externos em geral.

Na assertiva que indaga se a verificação dos resultados das avaliações gera aperfeiçoamento nos produtos e serviços de informação da instituição, foi identificado como forte, após as somas dos percentuais (pleno e forte) que 62,50% dos respondentes considerou, pelo menos, o nível forte de amadurecimento.

E, se a instituição tem estimado o valor dos seus ativos informacionais foi identificado como fraco por 43,75% dos respondentes. Mesmo com a soma de pleno e forte o percentual é igual ao dos que consideram fraco, ou seja, 43,75%. Fica difícil afirmar que a instituição está realizando o aperfeiçoamento a partir dos resultados encontrados, visando a melhoria dos serviços prestados para a sociedade.

O ponto forte destacado é que a instituição avalia regularmente as necessidades de informação dos dirigentes (pleno- 26,67%; forte- 46,67%).

Os pontos fracos são: a falta de avaliação das necessidades e demandas dos cidadãos, de modo a identificar falhas e atender às demandas externas (fraco- 26,67%; não aderente- 40,00%); e a não estimativa do valor dos ativos informacionais da instituição (fraco- 43,75%).

O nível de amadurecimento da gestão no atendimento às necessidades dos usuários e valor atribuído à informação (módulo D.1) foi identificado como forte, embora as respostas para fraco tenham tido grande adesão em algumas assertivas.

O módulo D.2 é sobre a gestão da qualidade da informação, constituído de nove assertivas.

Na primeira assertiva, “a instituição tem fixados padrões de qualidade para prestação dos serviços de informação eletrônica (tempo de resposta, tempo de realização de uma transação, tempo de disponibilidade do serviço, etc)”, as respostas foram: 43,75% moderado; 25% fraco; 12,50% pleno; 12,50% forte e 6,25% não aderente.

Na segunda assertiva: se “o controle da qualidade inclui a avaliação da informação relativamente a”:

1) ”pertinência”: 43,75% pleno; 25% fraco; 18,75% forte; 12,50% moderado; e nenhuma resposta não aderente;

2) ”integridade”: 50% pleno; 25% fraco; 12,50% forte; 12,50% moderado; e nenhuma resposta não aderente;

3) “relevância”: 50% pleno; 25% fraco; 12,50% forte; 12,50%, moderado; e nenhuma resposta não aderente;

4) “autenticidade”: 50% pleno; 25% fraco; 12,50% forte; 12,50% moderado; e nenhuma resposta não aderente;

5) “inconsistência”: 43,75% pleno; 25% fraco; 18,75% moderado; 12,50% forte e nenhuma resposta não aderente;

6) “duplicidade”; 43,75% pleno; 25% fraco; 18,75% moderado; 12,50% forte; nenhuma resposta não aderente;

7) ”desatualização”:31,25%pleno; 25% forte; 25% fraco; 18,75% moderado; nenhuma resposta não aderente.

E para a última assertiva, se ”existem procedimentos regulares de revisão dos produtos e serviços de informação que resultam em decisões sobre sua continuidade, modificação ou descontinuidade”, as respostas foram: 37,50% pleno; 31,50% forte; 25% fraco; 6,25% moderado; e nenhuma resposta não aderente.

Estas informações estão representadas no gráfico 19, a seguir.

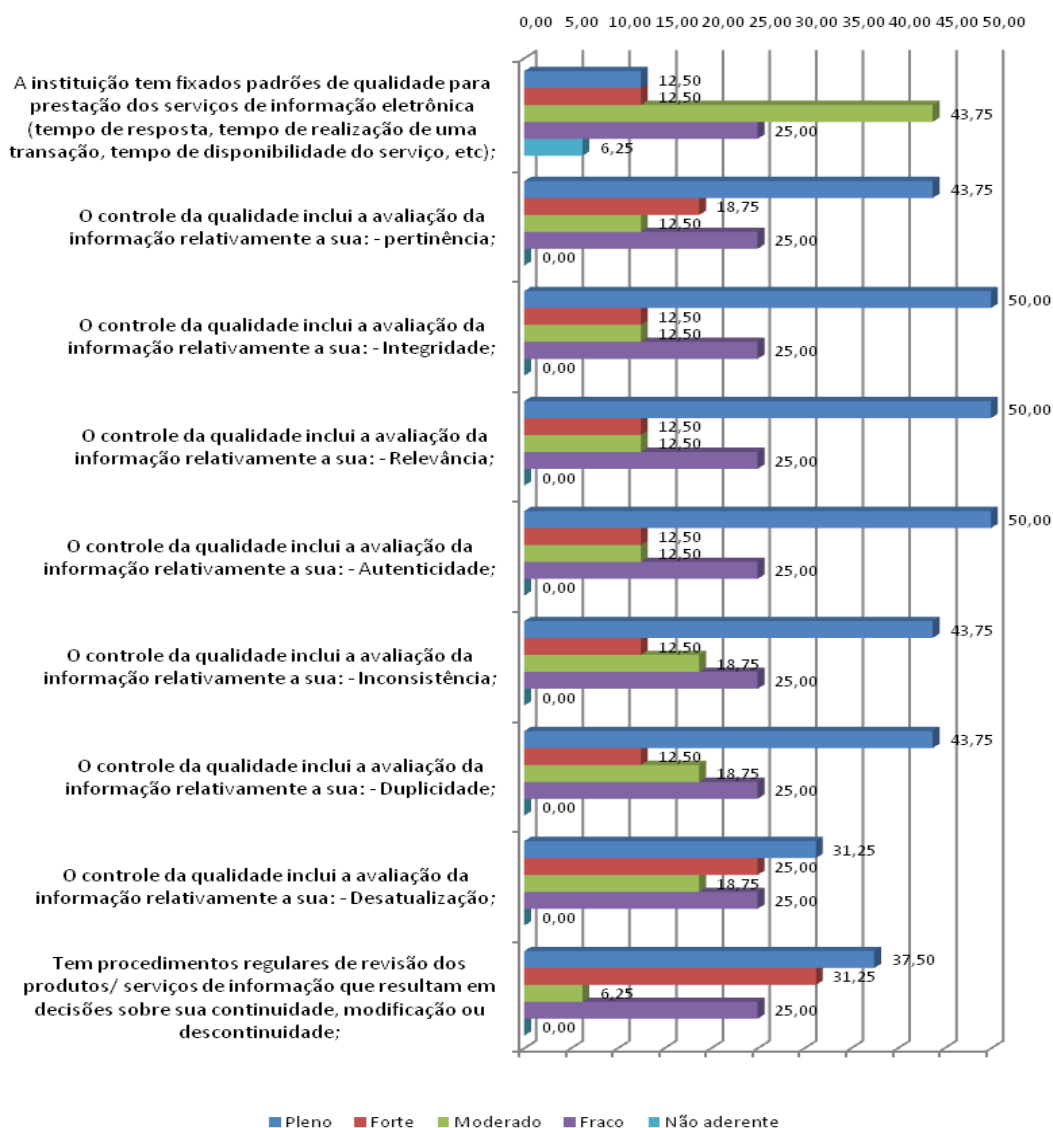


Gráfico 18 – Distribuição proporcional dos itens da “gestão da qualidade de informação” (Módulo D.2).

Na assertiva que questiona se a instituição tem padrões de qualidade para prestação de serviços de informação eletrônica, o percentual de moderado foi de 43,75%, destacando que o nível de maturidade se encontra apenas satisfatória.

O controle de qualidade inclui a avaliação da informação e, relativamente, a sua pertinência é pleno e se encontra em nível pleno seguindo 43,75%. Quanto à integridade o controle de qualidade é também pleno conforme a metade dos respondentes (50%). A relevância foi considerada em nível pleno também pela metade dos respondentes (50%).

O controle de qualidade quanto à questão da autenticidade também foi considerado pela metade dos respondentes como pleno (50%).

O controle da qualidade quanto à avaliação da inconsistência foi considerado pleno por 43,75% e, se somados pleno e forte, é considerado pelo menos forte para 56,25%.

Em relação ao controle da qualidade e à avaliação da duplicidade, considerando-se a soma dos percentuais pleno(43,75%) e forte (12,50%) verifica-se que o nível é, pelo menos, forte (56,25%).

O controle da qualidade em relação à avaliação da desatualização foi identificado como pleno (31,25%) e forte (25%). Somando os percentuais de pleno e forte, chega-se a, pelo menos, forte para 56,25% dos respondentes. Todos os percentuais acima foram considerados pela maioria como forte, o que mostra a preocupação da instituição com o controle da qualidade da informação.

Sobre os os procedimentos regulares de revisão dos produtos/serviços de informação que resultam em decisões de continuidade, modificação ou descontinuidade, o percentual, a partir da soma das respostas pleno (37,50%) e forte (31,25%) mostra que esta atividade é vista como, pelo menos, forte por 68,75% dos respondentes.

O ponto forte é o fato de que o controle da qualidade foi considerado pleno pela maioria dos respondentes, na maior parte das assertivas.

O ponto fraco a ser destacado é o fato de que , apesar de serem minoria, cerca de 25% dos respondentes consideraram que o controle de qualidade se encontra ainda em nível fraco na instituição.

O nível de amadurecimento da gestão da qualidade da informação (módulo D.2) foi identificado como pleno.

O módulo D.3 aborda a gestão do compartilhamento da informação e estímulo à produção do conhecimento.

Em relação à assertiva se “há recursos web 2.0 implantados (blogs, wikis, twitter, comunidades virtuais) e estímulo à participação e colaboração dos usuários por meio dessas ferramentas”: 37,50% considerou moderado; 31,25% não aderente; 18,75% pleno; 12,50% fraco; e nenhuma resposta para forte.

E a assertiva “se existe estímulo à produção de conhecimentos e informações pelo corpo funcional (prêmios, pontos, reconhecimento formal da instituição, etc.)”, teve como respostas: 31,25% pleno; 25% fraco; 25% não aderente; 12,50% moderado; e 6,25% forte.

O gráfico 19 ilustra estas respostas:

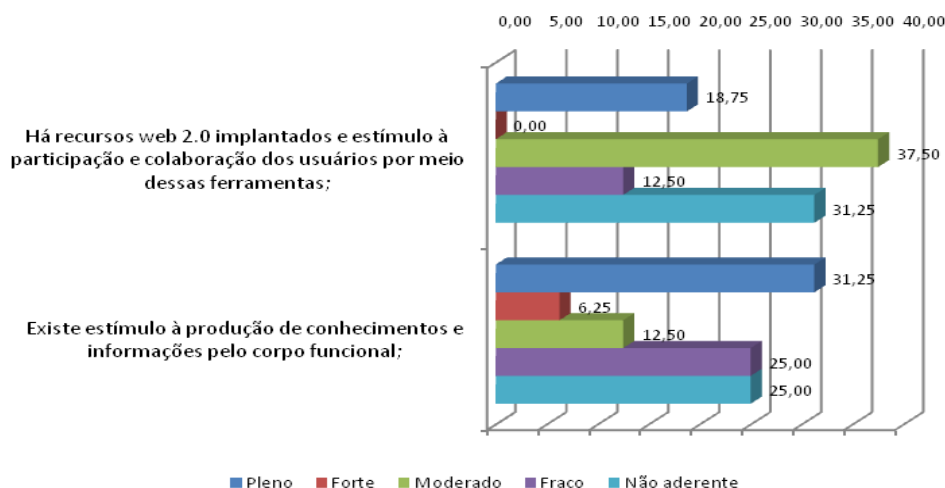


Gráfico 19 – Distribuição proporcional dos itens da “gestão do compartilhamento da informação e estímulo à produção do conhecimento” (Módulo D.3).

As respostas mostraram que falta incentivar o uso dos recursos das mídias sociais (*web 2.0*) para estimular os usuários à colaboração na produção do conhecimento, pois esta atividade foi considerada em nível fraco ou inexistente, confirmado pela soma dos percentuais fraco (12,50%) e não aderente (31,25%) resultando no percentual, pelo menos, fraco de 43,50% dos respondentes.

Em relação ao estímulo à produção de conhecimentos e informação nos ambientes organizacionais, considerou-se a soma dos percentuais fraco (25%) e não aderente (25%), resultando o percentual de 50%, indicando que tal estímulo é, pelo menos, visto como fraco.

É importante ressaltar que tal estímulo nada tem a ver com a organização e recuperação da informação (conhecimento explícito) e, sim, com o emprego de recursos das mídias sociais para facilitar e motivar o encontro de pessoas, a troca de experiências (conhecimento tácito), como propõe a gestão do conhecimento na atualidade.

Não foi identificado ponto forte neste módulo, pois nas duas assertivas, mesmo com a soma dos percentuais pleno e forte, não foram atingidos sequer os 50%.

O ponto fraco, portanto, é o baixo estímulo à produção do conhecimento pelos funcionários por meios das mídias sociais (*web 2.0*) que não é percebido pela metade dos respondentes (fraco- 25,00%; não aderente- 25,00%). A instituição precisa aumentar o apoio ao compartilhamento de informações através do uso das redes sociais na comunicação institucional. Este ponto fraco já está sendo discutido na instituição através de debates para estimular o uso das redes sociais.

O módulo “o nível de amadurecimento da gestão do compartilhamento da informação (D.3) e estímulo à produção de conhecimento por meio das mídias sociais (*web 2.0*)” é não aderente, o que significa que a atividade não é percebida pelos respondentes.

Depois da análise, foi elaborada uma consolidação por grandes blocos e foram identificados os níveis de amadurecimento das atividades de Gestão da Informação, conforme sintetizado no quadro 13.

MÓDULO	ITEM	NÍVEL DE AMADURECIMENTO
1- CULTURA ORGANIZACIONAL (A) <i>Critérios relativos à cultura organizacional necessários para promover e sustentar o gerenciamento da informação.</i>	A.1-Cultura Gerencial	Moderado
	A.2-Cultura Informacional	Forte
2- CAPACIDADE ORGANIZACIONAL (B) <i>Critérios relativos à capacidade da organização em desenvolver processos, tecnologia e pessoas para gerenciar a informação.</i>	B.1-Capacidade de desenvolver o planejamento integrado da gestão dos recursos de informação.	Moderado
	B.2-Capacidade em organizar as TICs para apoiar no gerenciamento da informação.	Pleno
	B.3-Capacidade de desenvolver Responsabilidade/coordenação no gerenciamento da informação	Pleno
	B.4-Capacidade de desenvolver competências e instrumentos para gerenciar a informação	Moderado
3-GESTÃO DOS ATIVOS INFORMACIONAIS (C) <i>Critérios relativos à gestão dos ativos informacionais, incluindo conteúdos web.</i>	C.1-Gestão integrada do ciclo da informação e documentos	Pleno
	C.2-Gestão de acesso e recuperação da informação	Pleno
	C.3-Gestão da geração, coleta e organização da informação	Moderado
	C.4-Gestão da disseminação da informação	Pleno
	C.5-Gestão da preservação e descarte da informação	Pleno
	C.6-Gestão de segurança lógica e física da informação	Pleno
	C.7-Gestão de conteúdo web	Forte

4- UTILIDADE E USO (D) <i>Critérios relativos à pertinência, precisão, dando oportunidade de acesso à informação para o usuário e atendimento às suas necessidades.</i>	D.1-Gestão do atendimento às necessidades dos usuários e valor atribuído à informação D.2-Gestão da qualidade da Informação D.3-Gestão do compartilhamento da informação e estímulo à produção do conhecimento	Forte Pleno Não aderente
--	--	--

Quadro 13 - Resultado da consolidação da análise da Gestão da Informação em cinco unidades da Fiocruz.

De modo geral, as atividades de Gestão da Informação na Fiocruz foram consideradas em nível de desenvolvimento com tendência para Pleno, sendo que a Gestão dos Ativos Informacionais, nos aspectos relativos à Gestão de Conteúdos é a atividade de Gestão da Informação que está mais fortemente implantada na instituição, segundo a análise realizada.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação teve como foco o estudo da Gestão da Informação na Fiocruz, que consistiu na análise do grau de amadurecimento da gestão da informação na instituição, representada por quatro unidades técnico – científicas e uma unidade técnico – administrativa. Os aspectos analisados visaram identificar as atividades de Gestão da Informação realizadas e o seu grau de amadurecimento na instituição, destacando seus pontos fortes e fracos.

A revisão de literatura realizada mostrou o escopo, algumas importantes funções e os alicerces temáticos sobre a Gestão da Informação, como a organização, a gestão de conteúdos informacionais, o controle a articulação nas unidades visando a recuperação da informação através do uso das tecnologias de informação e como a comunicação pode auxiliar na busca de modelos ideais para o processo de Gestão da Informação.

O uso efetivo da informação e a realização das práticas de Gestão da Informação é uma das maiores preocupações das instituições. E na Fiocruz, instituição pública, grande produtora de informações de naturezas múltiplas, destaca-se a preocupação com a Gestão da Informação, visando a potencialização dos processos e fluxos de informação das atividades realizadas.

A realização desta pesquisa contribuiu para a ampliação do conhecimento sobre a temática e para a elaboração de um instrumento visando avaliar a Gestão da Informação de instituição, que tem a preocupação com a informação.

Para a coleta de dados, foram utilizados uma entrevista, com questões abertas e um questionário, com questões fechadas. Na aplicação das entrevistas, foi percebido que os gestores estão preocupados com a Gestão da Informação, em especial, sob o aspecto da tecnologia destacando as atividades realizadas pelas unidades da instituição.

Pode-se considerar que os objetivos foram atingidos, pois foi possível analisar o nível de amadurecimento da Gestão da Informação, com base na análise e sintetização do modelo de avaliação da Gestão da Informação governamental proposto por Malin (2006a), da metodologia da Organizational Knowledge Assessment (OKA) e do modelo desenvolvido pelo IPEA.

A partir da análise dos três modelos, o modelo de Malin (2006a) foi, dentro do possível, simplificado, tendo sido retiradas e/ou reelaboradas algumas assertivas e acrescentadas outras, visando obter um instrumento para diagnosticar a abrangência e o estágio de implantação da Gestão da Informação da Fiocruz. Apesar da instituição possuir diversas iniciativas de Gestão da Informação, suas políticas e práticas não

havam ainda sido avaliadas, e foi possível elaborar um diagnóstico do nível de amadurecimento da Gestão da Informação na Fiocruz, a partir das unidades selecionadas para a amostra.

Devido à escassez do tempo, não foi possível realizar a pesquisa com todas as unidades (técnico- administrativas e científicas) da Fiocruz. Fica a sugestão para que, a partir dos resultados, as assertivas do instrumento utilizado sejam novamente revistas de modo a que possam ser aplicadas em todas as unidades da instituição, inclusive aquelas localizadas em outros estados e países, de forma a contribuir para a construção de um mapeamento geral (macro) que identifique o nível de amadurecimento da Gestão da Informação em toda a Fiocruz. Fica a sugestão de que duas unidades entrevistadas que têm a informação como atividade fim possam rever e aplicar o instrumento em toda a instituição, de modo a obter, o diagnóstico geral da Gestão da Informação na Fiocruz.

Diante do que foi pesquisado, pode-se concluir que algumas ações e atividades fundamentais da Gestão da Informação estão implantadas, mas outros precisam de desenvolvimento, tais como: minimizar a fragilidade ou o desconhecimento por parte dos servidores, assim como dos aspectos relativos à segurança da informação na instituição; realizar pesquisa com os usuários para atender às necessidades informacionais internas e externas; estimular o uso das mídias sociais (ferramentas colaborativas da web 2.0); melhorar a articulação entre os especialistas, buscar maior consistência, integridade e compatibilidade entre as informações; aumentar a integração entre os Departamentos para o compartilhamento da informação; implementar a Gestão Eletrônica de Documentos (GED) nas demais unidades; e capacitar pessoas para aumentar o capital humano especializado em Gestão da Informação na instituição.

Na pesquisa realizada com os gestores (entrevistas), foi percebido que estes tiveram a oportunidade de poderem se manifestar, pois buscaram explicitar as diversas atividades das unidades e, de um modo geral, demonstraram ter apreciado a oportunidade de contar os casos de sucesso e a evolução da gestão da informação nas unidades por eles geridas. Estendo, voluntariamente, suas narrativas.

Chama a atenção que, em relação à disseminação da informação, a comunicação por outros meios, em especial, a comunicação informal “rádio corredor”, tenha sido considerada a atividade mais amadurecida de comunicação, com 100% de respostas para o nível pleno. Ou seja, são as iniciativas buscando estimular o uso das ferramentas disponíveis no Portal da instituição para a troca e disseminação de informações que ainda exigem maior investimento para seu uso efetivo. Porém, foi reconhecido pelos respondentes, que a Gestão da Informação está fortemente

relacionada com as tecnologias na instituição, que vem usando os recursos das TICs para integrar e disseminar a informação por toda a instituição. Merece destaque que a instituição está investindo na tecnologia, mas a Gestão da Informação não acontece apenas com a implantação da tecnologia. Contudo, foi verificada a crescente adesão das unidades ao Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (SIGDA) existente na instituição, e coordenado pela Casa de Oswaldo Cruz (COC) com a parceria da Direção de Recursos Administrativos (DIRAD). Verificou-se, a partir da entrevista com os gestores, que esse sistema é a válvula propulsora para o compartilhamento, integração de recursos tecnológicos de informação para a realização da Gestão de Documentos Eletrônicos nas unidades, e deverá contribuir para padronizar, disseminar, restringir os acessos indevidos e melhor recuperar as informações na instituição.

Em relação ao instrumento questionário com perguntas fechadas, utilizado na coleta, há vários pontos a serem melhor definidos. Apesar do trabalho realizado neste estudo, que procurou simplificar e burilar o instrumento de coleta, pode ser percebido que permanece certa redundância em algumas questões, e há dificuldade de entendimento de diversas assertivas, o que pode induzir a erros nas respostas. Com o presente estudo, o instrumento de pesquisa pôde ser testado e permitiu uma análise abrangente do nível de amadurecimento da Gestão da Informação na Fiocruz, conforme foi preconizado. Porém, a aplicação deste instrumento na presente pesquisa, serviu também para apontar algumas falhas no próprio instrumento e outras em sua aplicação, como se segue:

- Falta melhor explicação de alguns conceitos, que certamente levaram os respondentes a entendimento errado do que se desejava saber;
- Algumas questões talvez não devessem ser aplicadas a todos os respondentes de todas as áreas, pois é notório o desconhecimento de alguns aspectos muito particulares de um determinado setor ou departamento, como as da área de tecnologia, por exemplo. É preciso definir melhor em quem aplicar o questionário e, possivelmente, deixar algumas questões mais específicas para serem aplicadas em áreas específicas. A questão aqui é que se isso pode vir a prejudicar a análise de uma das principais questões, ou seja, se está havendo visão integrada da gestão da informação na instituição. Seria interessante discutir melhor estes aspectos e definir com clareza o que se espera alcançar com a avaliação antes de aplicar o instrumento a todas as áreas de uma instituição;

- A extensão no número das assertivas, que levou ao desânimo em respondê-las. Contudo, merece ser observado, que os três instrumentos analisados eram ainda maiores e, quando aplicados, receberam a mesma queixa. O problema é de difícil solução devido à abrangência da Gestão da Informação;
- Algumas assertivas precisarão se reelaboradas de forma a se tornarem mais claras, sucintas e concisas, minimizando as redundâncias e possíveis erros de interpretação;
- Será importante tratar as inconsistências e organizar os dados para a construção de um banco de dados com os resultados da pesquisa, vislumbrando auxiliar na realização de futuras pesquisas que envolvam a Gestão da Informação.

Uma das principais dificuldades encontradas na execução desta pesquisa, além da análise comparativa dos três modelos, foi, já na etapa de análise dos dados, haver percebido alguma dúvida dos respondentes em relação ao que se esperava de algumas assertivas. Esse fato pode ter induzido os respondentes à confusão nas avaliações e talvez justifique certos “empates” entre níveis de amadurecimento opostos encontrados em algumas respostas, o que dificultou a análise dos dados e, por isso, foi necessário condensar as informações das respostas em um caso, e desconsiderar a assertiva em outro, conforme explicitado na análise de dados.

Logo, tanto o instrumento de coleta de dados com as assertivas como sua forma de aplicação, ainda precisam ser melhorados para que uma análise deste tipo possa ser mais amplamente realizada. Como esta foi a proposta dos autores dos três modelos utilizados, como sugerir melhorias, acredita-se que por meio deste estudo foi possível identificar alguns aspectos que podem contribuir.

Uma sugestão é a realização de uma palestra junto a representantes das áreas, antes de realizar o levantamento, explicando sua finalidade, o que se espera dos respondentes e, principalmente, apresentar o instrumento de coleta e explicar os conceitos contidos nas assertivas, tirando dúvidas. Para melhor capilaridade na aplicação, esta deve ser feita por uma equipe, não por um único pesquisador, como foi o presente caso, por se tratar de pesquisa acadêmica. Especialistas em informação poderiam ser treinados para aplicar o instrumento de coleta e se colocar à disposição para tirar dúvidas.

A despeito dos respondentes terem manifestado algumas opiniões bastante divididas e até contraditórias, e em relação ao grau de amadurecimento da Gestão da Informação, e a certas assertivas, os módulos: a cultura organizacional, para apoiar e

sustentar a gestão da informação, e a capacidade organizacional, foram consideradas, respectivamente, como em níveis moderado e forte. Entretanto, ambos tiveram diversos percentuais baixos, indicando que tais atividades estão ainda incipientes e precisam de aperfeiçoamento, enquanto que a gestão de conteúdos e utilidade de uso foram considerados em nível pleno pela maioria dos respondentes das unidades.

Importante destacar que para haver harmonia em todas as etapas da Gestão da Informação, é essencial que a instituição promova um ambiente favorável à aceitação de mudanças, à capacitação, à padronização e à colaboração entre o corpo funcional em toda a instituição.

Para confirmar se a percepção dos servidores em relação à Gestão da Informação é condizente com a realidade da instituição, é importante a consulta aos documentos por ela produzidos, o que, em parte, foi feito a partir da leitura dos relatórios de Congressos realizados nos últimos anos. Estes mostraram o grande empenho da instituição com a Gestão da Informação e, mais recentemente, com a Gestão do Conhecimento, estando essa preocupação condizente com os níveis de amadurecimento forte e pleno encontrados em boa parte das respostas aos módulos da avaliação.

Contudo, uma análise também dos planos e projetos de cada área, certamente poderá contribuir para dar uma noção mais precisa, inclusive, permitindo verificar se, por vezes, o que foi apontado como moderado ou fraco não seria um problema na capilaridade das ações da Gestão da Informação, ou na comunicação entre as diversas unidades.

As respostas obtidas com a pesquisa mostram que é muito complexo investigar o nível de amadurecimento da Gestão da Informação numa instituição governamental. Porém, tal tipo de análise pode contribuir para identificar pontos fortes e fracos, e permitir a potencialização do uso das informações, de modo a auxiliar na tomada de decisão em todos os âmbitos da instituição.

Este trabalho proporcionou oportunidade de reflexão, aquisição de novos conhecimentos e crescimento profissional, não só em termos de aprender a planejar e executar uma pesquisa acadêmica, mas, sobretudo, na consolidação da visão de que a Gestão da Informação e seus processos são atividades fundamentais e pertinentes a qualquer instituição, seja ela pública ou privada.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, ADRIANA M; GONÇALVES, LEANDRA; CARDOSO, ANA MARIA P., BEMFICA, JULIANA C. Incertezas do *e-gov*: informação governamental e acesso virtual na região metropolitana de belo horizonte. **In: VI CIFORM**. Salvador. Anais. Salvador, 14 a 17 Junho de 2005,p.1-11.Disponível em:<http://www.ciform.ufba.br/vi_anais/docs/AdrianaAraujoLeandraAnaJuliana.pdf>. Acesso em: 01 set. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARBOSA, D. M.; BAX, M. A gestão da informação voltada à certificação de processos de desenvolvimentos de software: um estudo de caso. **DataGramZero-Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.9, dez. Disponível em: http://www.datagramazero.org.br/dez08/Art_04.html#Autor. Acesso em: 14 dez. 2009.

BARRETO, A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo,v.16,n.3,2002.Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13563.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2009

BATISTA, F.F; QUANDT, C.O; PACHECO, F.F; TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005. (Texto para discussão nº1095). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 12 abr 2010.

BERGERON, P. Information resources management. **ARIST**, v.31, p.263-300, 1996.

BRAGA, A. **A gestão da informação**. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.html>. Acesso em: 01 maio 2010.

BRASIL. **Portal do e-gov**.(2010).Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br> > Acesso em: 01 maio 2010.

BRASIL. **Portal do e-gov**.(2011).Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br> > Acesso em: 01 jun. 2011.

BRASIL. Portal do *e-gov*. **Conheça o Programa do Governo Eletrônico Brasileiro**. (2011). Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br> >. Acesso em: 03 mar. 2011.

_____.**Governo Eletrônico: Comitês Técnicos**, 2002. Disponível em:<http://www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico/publicacao/noticia_print.wsp?tmp.no_ticias>. Acesso em: 01 maio 2010.

_____.Ministério do Planejamento. **Oficinas de planejamento estratégico. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. Comitês Técnicos, 2004**. Relatórios Consolidados. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico>>. Acesso em: 02 jun. 2010.

CARVALHO, Katia. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**. v.2, n.3 jun. 2001. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun01/Art_04.htm Acesso em: 08 mar. 2011.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

CHOO, C. W. **Gestão da informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Caminho, 2003.

CIANCONI, R. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**. [Tese de Doutorado] Rio de Janeiro: Escola de Comunicação/ UFRJ, 2003.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DOMINGOS, Sérgio Gabriel. *Influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudanças*. [Dissertação]. Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

FRESNEDA, P.SV; GONÇALVES, SMG. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de publicações, 2007. (Série temas de interesse do legislativo; n.13)

HENRIQUE, L. C. J.; BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.10, n.1, p.4-17, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=103&layout=abstract>. Acesso em: 02 maio 2010.

FIOCRUZ. **I Congresso Interno – ciência e saúde: a Fiocruz do futuro - julho de 1988**. Disponível em: <http://www.fiocruz.br> . Acesso em: 03 maio 2010.

FIOCRUZ. **Relatório final do II Congresso Interno - janeiro de 1994**. Disponível em: <http://www.fiocruz.br> . Acesso em: 03 maio 2010.

FIOCRUZ. **Relatório final do III Congresso – novembro de 1998**. Disponível em: <http://www.fiocruz.br> . Acesso em: 03 maio 2010.

FIOCRUZ. **Resoluções - IV Congresso Interno da Fiocruz – novembro de 2002**. Disponível em: <http://www.fiocruz.br> . Acesso em: 03 maio 2010.

FIOCRUZ. **Programa integrado de informação e comunicação da Fiocruz**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2003.

FIOCRUZ. **Relatório final da plenária extraordinária- V Congresso Interno da Fiocruz - Outubro de 2006**. Disponível em: <http://www.fiocruz.br>. Acessado em: 03 maio de 2010.

FIOCRUZ. **Relatório final da plenária extraordinária- VI Congresso Interno da Fiocruz** – Outubro de 2010. Disponível em: <http://www.fiocruz.br>. Acessado em: 03 jan. de 2011.

FIOCRUZ. **Portal Fiocruz** [site]. Disponível em: <http://www.fiocruz.br>. Acessado em: 03 jun. de 2011.

JARDIM, JM. Capacidade governativa, informação e o governo eletrônico. **DataGrama Zero- Revista de ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.1, n.5, out, 2000. Disponível em: http://www.dgz.org.br/out00/Art_01.htm. Acessado em: 03 de maio de 2010.

JARDIM, JM. Governo eletrônico no Brasil: o portal rede governo. **Arquivística.net** – www.arquivistica.net, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p. 28-37, jan./jun., 2007. Disponível em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/buscalegis/article/viewFile/30773/30085>. Acessado em: 03 de maio de 2010.

JARDIM, J. M. ; MARCONDES, C. H. . Políticas de Informação Governamental: a construção de Governo Eletrônico na Administração Federal do Brasil. **DataGramaZero- Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, 2003. Disponível em: http://www.dgz.org.br/out06/Art_02.htm. Acesso em: 14 maio de 2011.

LAIA, Marconi Martins de. **Políticas de governo eletrônico em estados da federação brasileira: uma contribuição para análise segundo a perspectiva institucional**. [Tese]. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais/Escola de Ciência da Informação; 2009.

LOPES, Ilza Leite. Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão da literatura. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, maio/ago. 2002. p. 60-71. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12909.pdf> Acesso em: 03 mar. de 2011.

LYTLE, R. Information resources management: 1981-1986. **ARIST**, v.21, p.310-336.

MALIN, A.M.B. **Estado e sociedade da informação no Brasil**: uma investigação sobre o papel da informação na gestão pública. [Tese]. Rio de Janeiro: IBICT/UFRJ; 2003.

_____. **Gestão da Informação governamental: em direção a uma metodologia de avaliação**. Niterói: CNPQ/UFRJ; 2006a. [Relatório Final de Pesquisa de Pós-Doutorado]

_____. **Gestão da Informação Governamental: em direção a uma metodologia de avaliação**. **DataGramaZero- Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro**, v. 7, n. 5, out., 2006b. Disponível em: http://www.dgz.org.br/out06/Art_02.htm. Acesso em: 14 dez. de 2010.

MARSHALL, T. Cidadania e classe social. In: _____. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MIRANDA, A.L.C; PACKER, A.; OLIVEIRA, A.; BARRETO, A.A.; PACHECO, F.F.; MELLO, J.M.; COELHO NETTO, J.T.; SENRA, N.C; JAMBEIRO, O.; CHASTINET, Y. Os conteúdos e a sociedade da informação no Brasil. **DataGramaZero- Revista de**

Ciência da informação, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, out. 2000. Disponível em: http://dgz.org.br/out00/Art_03.htm. Acesso em: 30 jun. 2010.

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

NORONHA, I.H; GUIMARÃES, MC; CARDOSO, JM. **Políticas de informação em saúde: o papel do CICT/FIOCRUZ**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005.

PAPA, M. A.; MIRANDA, M. M.S. de; OLIVEIRA, T.M. de; FRESNEDA, P. S. V. Diagnosticando a gestão do conhecimento em uma organização utilizando o método Organizational Knowledge Assessment – OKA . **DataGramZero- Revista de Ciência da informação, Rio de Janeiro**, v. 10, n. 3, jun. 2009. Disponível em: http://www.dgz.org.br/jun09/F_I_art.htm. Acesso em: 14 dez. 2009.

PONJUAN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: CECAPI,1998.

PRINCIPE, A. **A Gestão da informação para apoio à decisão no setor público: uma proposta de sistema informatizado para a comunicação de compromissos institucionais na FIOCRUZ**. [Dissertação de Mestrado]. Rio de Janeiro; FIOCRUZ, 2005.

RAO, I.K.R. **Issues and Challenges in Management of Information Resources**,2002. Disponível em: <https://drtc.isibang.ac.in/handle/1849/19>. Acesso em: 14 maio 2010.

SETZER, V.W. **Data, Information, Knowledge and Competency**. São Paulo: USP, 1999. Disponível em: <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer>. Acesso em: 10 jan. 2010.

SILVA, T. E.; TOMAÉL, M. I. (Org.). Fontes de informação na Internet: a literatura em evidência. In: TOMAÉL, M. I.; VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Avaliação de fontes de informação na Internet**. Londrina: Eduel, 2004. p.1-17.

SOUZA, Irma Gracielle; DUARTE, Emeide Nóbrega. Dimensões de um modelo de gestão da informação no campo da Ciência da Informação: uma revelação da produção científica do Enancib. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, mar., 2011. Disponível em: <http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/389/279>. Acesso em: 16 jun. 2011

SVEIBY, K. E. **Methods for measuring intangibles assets**. Disponível em: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>. Acesso em: 10 jan. 2010.

TRIGUEIROS, Umberto. Gestão do conhecimento na Fiocruz. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO,II 2010,Brasília. **Anais...**Brasília: OPAS/OMS, 2010. Disponível em: http://new.paho.org/bragc/index.php?option=com_content&task=view&id=155&Itemid=297. Acesso em: 16 de jun. 2010.

VALENTIM, M.L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento, **DataGramZero- Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago, 2002.Disponível em: www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm. Acesso em: 14 jan. de 2010.

VALENTIM, M.L. P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São. Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

WOIDA, Luana Maia, VIEIRA GELINSKI, João Vítor y POMIM VALENTIM, Marta Lígia. Cultura e Conhecimento Corporativo. **Espacios**. [online]. ago. 2006, v.27, n.2, ago, 2006, p.035-049. Disponível em:
<http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152006000200003&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 14 maio 2010.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Citação:** NBR-10520/ago 2002. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação -Sumário - Apresentação :** NBR-14724/dez 2005. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação –Trabalho acadêmicos - Apresentação:** NBR-6027/ago 2002. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação - Referências - Elaboração:** NBR-6023/ago - 2002. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação –Trabalho acadêmicos - Apresentação:** NBR-14724/abr. 2011 Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

AL-HAWAMDEH, S. Knowledge management-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. **Information Research**, v,8,n.1, Oct.2002. Disponível em: <http://informationr.net/ir/8-1/paper143.html>. Acesso em: 08 setembro 2009.

BORGES, M. E.N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília: IBICT, n.2,v.24, p.80-86,1995.

BRASIL.Ministério da Saúde. **Portal Fiocruz**. Disponível em: < <http://www.fiocruz.br>>. Acesso em: Acesso em: 01 maio 2010.

_____.**Portal de serviços e informações de governo**. Disponível em: <http://www.redegoverno.gov.br>. Acesso em : 01 maio 2010.

CIANCONI, R. **Gestão da informação na sociedade do conhecimento**. Brasília: SENAI/DF, 1999. 120p. (Série SENAI Formação de Formadores)

CRONIN, B. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. **R. Esc. Bibliotecon**. UFMG, BH, v.19, n.2, set.1990, p.195-220.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Programa Integrado de Informação e Comunicação da Fiocruz**. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **Relatório de Atividades 2002**. Disponível em: <http://www.fiocruz.br>. Acessado em: 03 maio 2010.

_____. **Relatório de atividades 2003**. Disponível em: <http://www.fiocruz.br> .Acesso em: 03 maio 2010.

_____. **Programa integrado de informação e comunicação da Fiocruz.** Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2003.

GAMASEG, J. N. da. **Gestão da informação hospitalar: um estudo de caso de um hospital privado, de atuação geral e médio porte.**[Dissertação]. Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2009.

GONZALEZ DE GOMEZ, Maria Nélide. Novos cenários políticos para informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 27-40, jan./abr. 2002.

JARDIM, J.M. **Transparência e opacidade do Estado no Brasil: usos e desusos da informação governamental.** Niterói: EDUFF, 1999.

JARDIM, J.M.; SILVA, S.C.A.;NHARRELUGA, R. S. Análise de políticas públicas: uma abordagem em direção às políticas públicas de informação Informação. **Perspectivas em Ciências da Informação**, v.14, n.1,2009.Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362009000100002&script=sci_arttext. Acessado em: 03 de maio de 2010

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas; 2000.

MINAYO MCS, ASSIS SG, SOUZA ER, organizadoras. **Avaliação por triangulação de métodos:** abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

MORESI, E.A.D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf.**, v.29, n.1,jan./abr. 2000. Disponível em: www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf. Acesso em: 14 maio 2010.

PAULA, D.R de; CIANCONI, R. B. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12,n.12, abr.2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n2/v12n2a04.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2010.

PAULA, D.R de. **Gestão estratégica da informação científica em saúde no Portal corporativo da FIOCRUZ.** Niterói: Universidade Cândido Mendes, 2008. [Monografia]

STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In:_____. **Gestão competitiva da informação e inteligência competitiva.** Rio de Janeiro: Saraiva, 2005. p,47-64.

VIEIRA, A.S.Gerência de Recursos Humanos Informativos: o advento do futuro? **R. Esc. Bibliotecon.** UFMG, BH, v.19, n.2, set.1990, p.159-170.

VIEIRA, A.S.; CAMPELO, B.S.; TOLEDO, E.de; PAIM, I. Seminário introdutório à recursos informativos. **R. Esc. Bibliotecon.** UFMG, BH, v.19, n.2, set.1990, p.221-252.

VIEIRA, A.S; PAIM, I.S.; CAMPELO, B.S.; DIAS, E.J.W; SANTOS, V.M.; QUEIROZ, S.S. Lançando a semente do curso de GRI na UFMG. **R. Esc. Bibliotecon.** UFMG, BH, v.19, n.2, set.1990, p.253-272.

WOIDA, L. M. **Cultura informacional voltada à inteligência competitiva no setor de calçados de São Paulo: estudo sobre a relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação.** [Dissertação de Mestrado]. Marília: UNESP, 2008.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM OS GESTORES

Código da entrevista: _____

Perfil dos entrevistados

1. Tempo de trabalho na organização? _____.
 2. Cargo na organização? _____.
 3. Vínculo: _____.
- Área/unidade? _____.

Perguntas abertas

1. Que iniciativas em sua percepção, quanto à Gestão da Informaçãoⁱ estão sendo realizadas nesta unidade?

2. Se houver iniciativas sendo realizadas, como está sendo feito o monitoramento/acompanhamento/avaliação para analisar o progresso das práticas de Gestão da Informação?

3. Tem facilidade para localizar as informações necessárias ao seu trabalho na Instituição?

4. Caso não encontre as informações facilmente disponíveis, como faz para buscá-las por iniciativa própria?

5. Na sua opinião, a instituição efetivamente dá importância e promove ações para a Gestão da Informação¹ interna, visando melhorar o fluxo informacional? De que modo?

6. Tem sugestões para melhorar a Gestão da Informação na Instituição?

ⁱ Gestão da informação está sendo considerada como a gestão de uma rede de processos que adquire, cria, organiza, distribui e usa a informação, utilizando a tecnologia como suporte para a sua realização. A informação passa por um processo contínuo e, em cada fase, as informações precisam se gerenciadas. (CHOO, 1998)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Código do questionário: _____

Perfil dos entrevistados

1. Tempo de trabalho na organização? _____.
2. Cargo na organização? _____.
3. Profissional de carreira na organização? () Servidor () Terceirizado () Bolsista
4. Área/unidade onde trabalha? _____.

A - CULTURA ORGANIZACIONAL (CO) E CULTURA INFORMACIONAL (CI)

A.1 - Cultura Gerencial necessária para promover e sustentar o gerenciamento da informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
1	A instituição dá importância ao planejamento e opera baseada em planos (estratégico, de negócio, setorial) e através da avaliação dos resultados obtidos;					
2	Há uma estratégia de Gestão da Informação claramente definida;					
3	A cultura da gestão e da decisão baseada na informação e no conhecimento predomina no ambiente da organização, frente a outros critérios;					
4	Os gestores da instituição apóiam a Gestão da Informação;					
5	A instituição possui um plano para a qualificação e capacitação dos funcionários de (plano de treinamento);					
6	A instituição valoriza as pessoas pelos resultados positivos obtidos nos trabalhos e ocorre a premiação dos funcionários;					

A.2 - Cultura informacional necessária para promover e sustentar o gerenciamento da informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
7	A informação é reconhecida como um recurso estratégico importante para a instituição e é objeto de políticas específicas, assim como o são os demais recursos organizacionais (pessoas, capital, tecnologia);					

8	As tecnologias da informação são vistas como um dos conjuntos de recursos que pode trazer eficiência e eficácia aos programas da instituição, e não como um fim em si mesmas;					
9	As mudanças são facilmente aceitas pelo corpo funcional;					
10	As informações fluem livremente internamente na instituição;					
11	A comunicação realizada "on line" na organização ocorre por meio de:					
	- e-mail;					
	- espaços virtuais (grupos de discussão, comunidades de prática);					
	- mensagens instantâneas;					
	- redes sociais (twitter, facebook, etc);					
	- blogs;					
	- outros. Especifique: _____					

B - CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

B.1 - Capacidade de desenvolver o planejamento integrado da gestão dos recursos de informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	Forte	moderado	fraco	não aderente
12	O planejamento da gestão da informação é integrado pelo planejamento dos conteúdos informacionais, das Tecnologias da Informação - TICs (sistemas, hardware e telecomunicações) e dos recursos humanos, buscando auxiliar a instituição a cumprir a sua missão;					
13	O planejamento da Gestão da Informação está vinculado aos planos estratégico e operacional;					
14	O planejamento da Gestão da Informação está integrado ao planejamento e à execução orçamentária;					
15	A aplicação de plano de Gestão da Informação é sistematicamente monitorada/ avaliada e existem mecanismos para incorporar o seu aperfeiçoamento;					

B. 2 - Capacidade em organizar as TICs para apoiar o gerenciamento da informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	Forte	moderado	fraco	não aderente
16	A instituição estabelece e/ou dispõe de padrões técnicos, normas e modelos de referência:					
	- para aquisição de hardware, software e telecomunicações;					
	- para desenvolvimento e operação dos aplicativos;					
17	- para documentação técnica de sistemas e manuais de usuários;					
	A arquitetura dos serviços e sistemas de informação permite que os bancos de dados, texto e imagem sejam compartilhados através da instituição pelos diversos sistemas que necessitam informações;					
18	Há recursos suficientes para desenvolver as tecnologias da informação e comunicação;					
19	A instituição mantém informações e descrição de características funcionais, capacidade e interconexões de sistemas, equipamentos e telecomunicações de modo a poder identificar oportunidades de compartilhamento de recursos;					
	Há percepção da integração entre os sistemas de informação;					
20	Os sistemas são monitorados e avaliados sistematicamente para:					
	- garantir sua integridade, utilidade, segurança e interoperabilidade;					
	- garantir a disponibilidade e confidencialidade das informações que trata;					
20	- decidir sobre sua continuidade, descontinuidade ou modificação para suportar a missão da instituição;					

B.3 - Capacidade de desenvolver responsabilidade/coordenação no gerenciamento da informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	Forte	moderado	fraco	não aderente
21	A gestão da informação se dá de forma coordenada, com a participação de representantes das áreas fins da instituição e das comunidades de especialistas em informação;					
22	Os papéis e responsabilidades sobre o gerenciamento da informação estão estabelecidos na instituição:					
	- para o nível estratégico;					
22	- para o corpo gerencial;					

	- para as comunidades de especialistas em informação;					
23	Existe, no nível estratégico da instituição, um responsável com a função principal de gerenciar os recursos de informação que tem entre suas funções:					
	- articular os especialistas de informação para atuarem em conjunto na solução de problemas;					
	- coordenar as áreas funcionais da gestão da informação (informática, arquivo, documentação, web, etc.);					
	- participar do desenvolvimento, implementação e suporte dos planos estratégicos e operacionais;					
	- aconselhar a direção da instituição sobre desenho, desenvolvimento, implementação dos recursos de informação;					
	- monitorar e avaliar os resultados dos investimentos em recursos de informação e aconselhar quando continuar;					
	- modificar ou descontinuar um projeto;					
	- desenvolver, supervisionar, e avaliar políticas e procedimentos internos;					

B.4 - Capacidade de desenvolver competências e instrumentos para gerenciar a informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	Forte	moderado	fraco	não aderente
24	As competências chaves necessárias à gestão da informação estão identificadas (há um mapa de competências);					
25	Os perfis necessários encontram-se disponíveis recorrendo-se também ao apoio de especialista externos;					
26	As necessidades de treinamento nas atividades de gestão da informação são avaliadas regularmente e são implementados programas de treinamento para suprir as deficiências identificadas;					
28	Existem e são aplicados instrumentos - políticas, normas, diretrizes, padrões e procedimentos - para apoiar e gerir a informação;					
29	Possui instrumentos (regras, normas) para Gestão de Documentos;					
30	Possui um sistema de Gestão Eletrônicas de Documentos (GED);					

31	Possui um sistema de Gestão integrada de processos organizacionais (ERP);					
32	Possui um Portal corporativo que integra as unidades e os serviços internos e externos;					
33	Quando ocorrem mudanças administrativas na instituição, existem procedimentos para garantir a continuidade dos serviços e produtos de informação e da memória corporativa;					

C- GESTÃO DOS ATIVOS INFORMACIONAIS

C.1 - Gestão integrada do ciclo de vida da informação e documentos						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
34	As exigências relativas às etapas do ciclo de vida dos ativos informacionais (geração, coleta, organização, processamento, disseminação e uso) são levadas em consideração quando da elaboração de políticas, programas, serviços e sistemas;					
35	As seguintes mídias estão contempladas neste processo:					
	- documentos em papel;					
	- banco de dados;					
	- documentos eletrônicos não estruturados (incluindo correio eletrônico);					
	- conteúdo das páginas web - incluindo mídias sociais, recursos da web colaborativa 2.0 (blogs, twitter, mensagens instantâneas, etc);					
	- outros (mapas, fotos, som, vídeos, etc).					

C.2 - Gestão de acesso e recuperação da informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
36	São conhecidas e levadas em consideração no desenvolvimento dos sistemas as necessidades de acesso e recuperação da informação:					
	- dos profissionais da instituição;					
	- de outros organismos governamentais;					
	- do público;					
37	Existem recursos disponíveis para auxiliar a busca e localização de informação da instituição:					
	- para os usuários internos;					
	- para os usuários externos;					

38	Existem sistemáticas para avaliar a usabilidade (facilidade de navegação) dos registros de informação na intranet e na internet;					
39	Existem sistemáticas para avaliar a acessibilidade dos registros de informação na intranet; e na internet (direito de acesso, inclusive a portadores de deficiência visual) ;					
40	A facilidade com que se recupera informação da instituição é sistematicamente avaliada junto aos:					
	- usuários internos;					
41	- usuários externos.					
	Existem implantadas normas e rotinas especiais para impedir acesso indevido as informações restritas/confidências:					
	- em papel;					
	- em meio eletrônico;					

C.3 - Gestão da geração, coleta e organização da informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
42	Antes de decidir gerar e/ou coletar novas informações para uso interno/gerencial a instituição procura satisfazer suas necessidades através do compartilhamento interdepartamental/ intergovernamental de informações;					
43	A instituição possui normas para elaboração de documentos e publicações oficiais;					
44	Os programas de gestão de documentos garantem um adequada documentação das atividades da instituição;					
45	Existem planos e padrões para gerenciar os produtos e serviços de informação (projeto de produto, plano de marketing de avaliação, times de produtos, etc);					
46	Existem normas e modelos para categorização tanto da informação digital quanto daquela em papel incluindo:					
	- terminologia, taxonomia, tesouros e outros tipos de vocabulário controlado					
	- meta-dados;					
47	A consistência, a integridade e a compatibilidade das informações entre os Departamentos da instituição podem ser claramente percebidas.					

C.4 - Gestão da disseminação da informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
48	A organização tem uma estratégia de longo prazo para prestação de serviços de informações conforme as diretrizes do e-gov, aprovada pelo nível estratégico da organização e revisto regularmente;					

49	O plano <i>web</i> está articulado com a prestação presencial dos serviços da instituição;					
50	A instituição provê informações ao público de forma consistente com sua missão, descrevendo a organização, suas atividades e programas;					
51	A disseminação é feita de forma equitativa tirando-se proveito de todos os canais de disseminação;					
52	A informação e/ou o conhecimento são disseminados/compartilhados pela instituição aos seus funcionários:					
	- pela internet (Portal, site das unidades);					
	- por meio de um boletim eletrônico;					
	- por meio de reuniões realizadas pela gerência;					
	- por meio de eventos sociais informais;					
	- por e-mail;					
	- por meio de reuniões entre a divisão/ unidade/ departamento;					
- outro. Especifique:						

C.5 - Gestão da preservação e descarte da informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
53	Está claro para os profissionais da instituição como funcionam as tabelas de retenção e descarte da informação;					
54	A informação de valor histórico é transferida ao Arquivo Nacional e as publicações à Biblioteca Nacional, conforme estabelecida pela legislação;					
55	Existem procedimentos implementados para assegurar que as informações que não tenham mais valor sejam descartadas de forma apropriada;					

C.6 - Gestão de segurança lógica e física da informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
56	A informação é gerenciada levando em consideração o risco e as consequências que podem resultar de sua perda, uso ou manipulação indevida;					
57	Os registros vitais da instituição estão identificados e existem procedimentos para sua recuperação em caso de acidente;					

58	Existem padrões técnicos, normas e modelos de referências para:					
	- autenticação;					
	- controle de acesso;					
	- criptografia;					
	- proteção contra vírus;					
	- detecção e prevenção de fraude e invasão;					

C.7 Gestão de conteúdo web						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
59	Existe implantada na instituição uma estrutura formal para a gestão dos conteúdos de informação na web;					
60	A instituição possui uma estratégia para desenvolver produtos e serviços de informação que leve em conta, para o mesmo o conteúdo, as diferentes mídias em que cada um deva ser disseminado (papel, CD-ROM, vídeo, etc.);					
61	A instituição apóia a criação de comunidades voltadas a criar, gerenciar, publicar e arquivar conteúdo na web;					
62	Existe disseminação na internet de produtos e serviços de informação produzidos na instituição;					

D- UTILIDADE E USO

D.1 - Gestão do atendimento às necessidades dos usuários e valor atribuído à informação (utilidade para os usuários)						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
63	A instituição mede a demanda por produtos e serviços de informação eletrônica (Internet e Intranet);					
64	Regularmente são avaliadas as necessidades dos usuários relacionadas à informação para os seguintes grupos:					
	- corpo funcional;					
	- dirigentes;					
	- cidadãos;					
	- clientes/público;					
65	- parceiros;					
	O resultado das avaliações gera aperfeiçoamento nos produtos e serviços de informação;					
66	A instituição tem estimado o valor dos seus ativos informacionais;					

D.2 - Gestão da qualidade de informação						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
67	A instituição tem fixados padrões de qualidade para prestação dos serviços de informação eletrônica (tempo de resposta, tempo de realização de uma transação, tempo de disponibilidade do serviço, etc);					
68	O controle da qualidade inclui a avaliação da informação relativamente a sua:					
	- pertinência;					
	- integridade;					
	- relevância;					
69	Faz parte do controle de qualidade, a análise das informações de modo a evitar:					
	- inconsistência;					
	- duplicidade;					
70	- desatualização;					
	Existem procedimentos regulares de revisão dos produtos e serviços de informação que resultam em decisões sobre sua continuidade, modificação ou descontinuidade;					

D. 3 - Gestão do compartilhamento da informação e estímulo à produção do conhecimento						
Item	Critério	Nível de amadurecimento:				
		pleno	forte	moderado	fraco	não aderente
71	Há recursos <i>web 2.0</i> implantados (<i>blogs</i> , <i>wikis</i> , <i>twitter</i> , comunidades virtuais, etc) e estímulo à participação e colaboração dos usuários por meio dessas ferramentas;					
72	Existe estímulo à produção de conhecimentos e informações pelo corpo funcional (prêmios, pontos, reconhecimento formal da instituição, etc);					