

# Guia de gestão da informação para empresas juniores

Mariene Alves do Vale



# Apresentação

A informação é fundamental para qualquer negócio. Apesar de existirem teorias e modelos que orientam a sua gestão, é comum a existência de dificuldades relativas à organização, ao armazenamento e à disseminação da informação. Essas dificuldades são ainda maiores nas empresas juniores (EJs), devido à duração das gestões e à rotatividade dos membros.

Pensando nisso, este guia foi criado, com o objetivo de apresentar orientações e sugestões para a gestão da informação nas EJs. Elas devem ser avaliadas e aplicadas de acordo com a realidade de cada empresa.

O material foi elaborado a partir de uma pesquisa que investigou as práticas de gestão da informação existentes e consideradas efetivas pelos próprios empresários juniores. Além disso, elas foram analisadas e complementadas com base em modelos de gestão da informação difundidos na literatura científica especializada no tema.

No Movimento Empresa Júnior (MEJ) é comum se referirem à gestão do conhecimento. Todavia, optou-se por focar na gestão da informação por ela tratar dos fluxos formais de informação e dos registros presentes nas organizações. Nesse sentido, ela é o primeiro passo, a partir do qual empresários juniores poderão gerenciar melhor a informação para, então, desenvolver práticas propriamente relacionadas à gestão do conhecimento.

O guia contempla uma explicação sobre os conceitos, para que haja uma compreensão clara do que é a gestão da informação e a que ela está relacionada. Apresenta os seus processos e também explora aspectos da gestão da empresa que, segundo os empresários juniores, impactam na gestão da informação. Se deseja compreender o tema, não pule capítulos.

Ótima leitura.

# Mensagem da autora

O MEJ foi um divisor de águas na minha formação acadêmica e, por isso, continuo acompanhando as ações, me orgulhando dos projetos desenvolvidos e vibrando pelas conquistas obtidas.

Mas nem só de alto crescimento e alto impacto vive o MEJ! Na minha vivência, a gestão da informação já era uma das dores da empresa e, apesar dos avanços das tecnologias da informação e comunicação, ela continua como um ponto crítico no cotidiano das EJs. Disso surgiu a motivação para desenvolver a pesquisa e construir o guia. Ele tem uma linguagem descontraída, como se estivéssemos em uma conversa, pois o propósito é compartilhar de maneira leve o que aprendi, lançando luz sobre o caminho.

Espero que ele possa fazer diferença na sua EJ, estimulando e subsidiando a implementação de ações assertivas para a gestão da informação e para o bom andamento dos demais processos.

Com votos de sucesso,

Mariene do Vale.

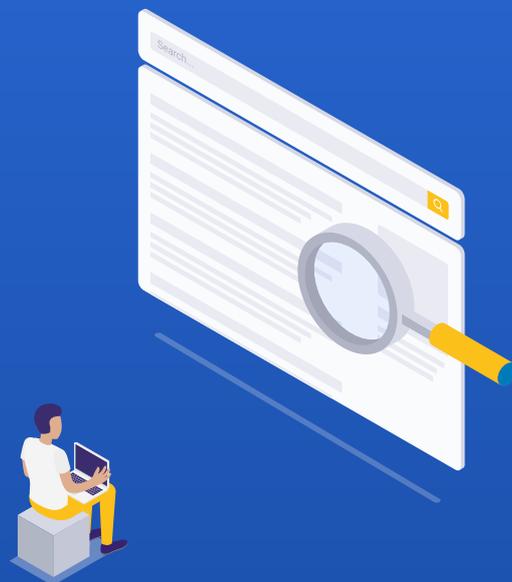


# Conteúdo

- 05** **GESTÃO DA INFORMAÇÃO**  
Esclarecendo o conceito
- 09** **GESTÃO**  
Identificando aspectos influenciadores
- 20** **GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA PRÁTICA**  
Aplicando os processos
- 44** **PARA SABER MAIS**  
Conhecendo algumas referências
- 47** **CONSIDERAÇÕES**  
Seguindo adiante

# Gestão da Informação

Esclarecendo o conceito



O que é a **gestão da informação**, afinal? Um conjunto de processos por meio dos quais é possível gerir a informação, óbvio!

Os principais processos considerados em modelos de gestão da informação (BEAL, 2008; CHOO, 2003; DAVENPORT, 1998; MCGEE; PRUSAK, 1994) da literatura científica especializada no tema são:

1. identificação das necessidades de informação;
2. obtenção;
3. organização e armazenamento;
4. desenvolvimento de produtos e serviços;
5. acesso e disseminação;
6. uso.

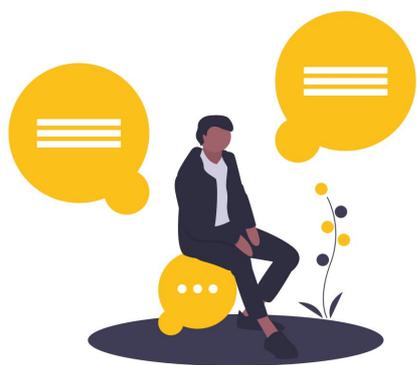
A informação, por sua vez, é aqui entendida como todo e qualquer registro que a EJ possui ou pode vir a possuir para a execução de suas atividades.

Ela pode ter sido criada na própria empresa (ex.: planilha de custos), disponibilizada por algum agente externo (ex.: vídeos da Brasil Júnior sobre o DNA Júnior), fruto de alguma ação cotidiana (ex.: Nota Fiscal) ou elaborada como subsídio para determinada atividade (ex.: Manual de Projetos).

Desse modo, a gestão da informação diz respeito aos fluxos formais (VALENTIM, 2008) e às informações que estão ou podem estar registradas.

O conhecimento, entretanto, nem sempre pode ser completamente registrado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Há um tipo, chamado de conhecimento tácito, que é adquirido e desenvolvido pela pessoa a partir da experiência e não pode ser acessado na íntegra.

Algumas ações podem ser empreendidas para transformá-lo em conhecimento explícito, aquele que conseguimos consultar por meio de relatórios, manuais, vídeos demonstrativos, etc.



Ainda assim, por mais que a pessoa tenha se empenhado em transmitir o que sabe e por mais completo que seja o registro elaborado, não é possível transmitir tudo da cabeça de uma pessoa para outra!

É como o conhecimento de um mecânico, desenvolvido ao longo de anos de trabalho, que permite que ele identifique rapidamente o problema de um equipamento a partir de um ruído quase imperceptível. Às vezes, por mais que ele tente explicar ao seu aprendiz o tipo de ruído, como distingui-lo de outros sons, e assim por diante, o aprendiz não conseguirá obter esse conhecimento de imediato.

Logo, a **gestão do conhecimento** abarca processos mais complexos, muitas vezes intangíveis, que dependem de uma investigação mais profunda.

Por vezes, sequer a informação está bem produzida, armazenada e disponível na EJ. O que podemos dizer do conhecimento?

Sendo assim, o guia contempla a gestão da informação para se concentrar no que é tangível e que pode ser mais facilmente organizado e acessado.

Se sua EJ conseguir implementar os processos de gestão da informação, fazer com que eles rodem sem grandes dificuldades e sejam perpetuados de uma gestão para a outra, tornando-se parte da cultura da empresa, um excelente trabalho já terá sido feito!

# Gestão

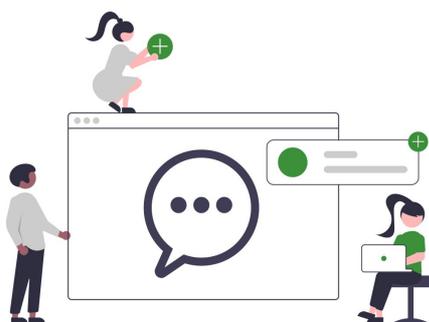
Identificando aspectos  
influenciadores



A gestão da EJ determina a estrutura, as políticas, as normas, os procedimentos, os valores e demais aspectos que constituem a empresa.

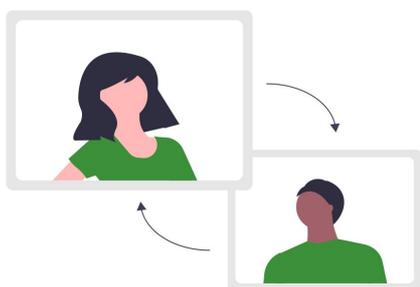
Três deles são destacados pelos empresários juniores quando o assunto é o **impacto na gestão da informação**, por isso também são abordados neste guia.

Por mais que você esteja ansioso para conferir o conteúdo prático da gestão da informação, é importante ter clareza de quais são esses aspectos, para perceber e lidar com suas influências no dia-a-dia da empresa. Então, vamos (re)conhecê-los:



## Cultura organizacional

### Cogestão



### Relacionamentos





A cultura de uma empresa é constituída tanto por fatores tangíveis e facilmente perceptíveis, quanto por fatores mais implícitos e obscuros.

Nas EJs, a cultura interfere diretamente no registro das informações. Se um membro percebe que seu diretor não faz um relatório que deveria ser feito ou não completa as informações de uma planilha que deveria ser totalmente preenchida, aos poucos ele poderá pensar: “Por que vou fazer isso se nem meu diretor faz?”.

Ainda que ele não pense isso conscientemente, é provável que deixe de fazer determinados registros ou de acessar determinados conteúdos, porque a valorização da informação não faz parte da cultura da empresa.

**Se você considera a informação importante, mostre o valor que ela possui na EJ por meio de suas ações, não somente por suas palavras.**

Conforme o dito popular: “palavras convencem, mas o exemplo arrasta”. Portanto, diretores e gerentes têm papel fundamental na implementação e na manutenção dos processos de gestão da informação, pois servem de exemplo para os demais membros. Inclusive, pouco adiantará querer cobrar algo que nem mesmo a Diretoria Executiva (DirEx) e a gerência realizam.

Em alguns casos, os hábitos estão tão arraigados na EJ que dificilmente seus integrantes conseguirão mudá-los em apenas uma gestão.

## O Programa *Trainee* pode ser o caminho mais rápido para a mudança desejada.

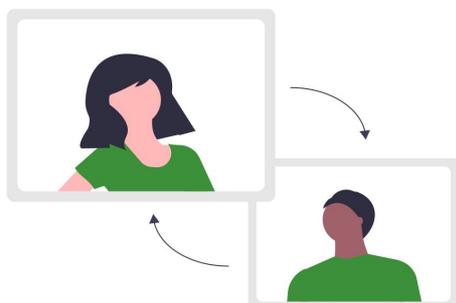
Algumas EJs começam a desenvolver novos hábitos nos *trainees*. A referência que têm sobre o funcionamento da empresa é a realidade com a qual se deparam no primeiro momento, então nem sabem que a prática que foram orientados a adotar é novidade.

Isso pode funcionar, por exemplo, quanto ao uso de determinada ferramenta ou à necessidade de elaborar um relatório sobre suas atividades. Se o hábito for realmente adquirido, provavelmente, ele será transmitido para os novos *trainees*, e assim sucessivamente.

Porém, muitas vezes a mudança de gestão provoca mais prejuízos do que benefícios. Sendo assim, é preciso também explorar a cogestão.

Se você é *trainee*, não se sinta enganado. Pense que você está proporcionando à EJ a oportunidade de implementar novas práticas e evoluir. Você também poderá utilizar esta tática quando se tornar membro efetivo.

Portanto, não julgue! 😊



A cogestão tende a ser um processo crítico nas EJs.

Por um lado, os membros que assumem cargos estão motivados e dispostos a fazer o seu melhor.

Por outro lado, não tem o mesmo nível de conhecimento que só a experiência proporciona e podem se sentir inseguros e perdidos diante de determinadas demandas.

A cogestão deve ser um processo contínuo na empresa, não apenas uma conversa rápida que acontece entre diretor e sucessor às vésperas da posse da nova DirEx.

Uma medida é adotar no processo eleitoral a prática de solicitar aos candidatos um **histórico da área** cujo cargo estão pleiteando. Ele pode ser apresentado na sabatina, a fim de que os demais membros da empresa também conheçam um pouco mais sobre a área em questão.

Seu formato não precisa, e nem deve, ser extenso e cansativo. Pode ser, por exemplo, uma linha do tempo ou um diagrama com os principais acontecimentos, resultados e lições aprendidas das gestões passadas.

O histórico deve contemplar tanto informações disponíveis na própria EJ, quanto relatos de ex-diretores. Assim, o membro conhecerá melhor os arquivos da própria área e será estimulado a manter vivo o contato com os ex-membros.

No primeiro caso, agilizará a busca de informações em momentos futuros. Igualmente, facilitará a análise das informações da área, para que seja possível discernir as que são importantes e devem ser mantidas daquelas que poderão ser descartadas numa ocasião futura.

No segundo caso, promoverá a preservação de vínculos, aos quais se poderá recorrer quando se detectar a ausência de informações necessárias nos arquivos da própria EJ.

Passado o processo eleitoral, os diretores podem atuar como mentores dos seus sucessores. A **mentoria** é válida para que o sucessor se familiarize com o cargo, entenda suas responsabilidades e comece a exercer a função ainda com o apoio do diretor em exercício.



É necessária uma **definição clara de funções** para que isso aconteça de maneira efetiva. Se não há um entendimento comum do que é responsabilidade de cada área, diretor, gerente, consultor e assessor, atividades podem deixar de ser realizadas ou serem realizadas em duplicidade, gerando prejuízos para a empresa.

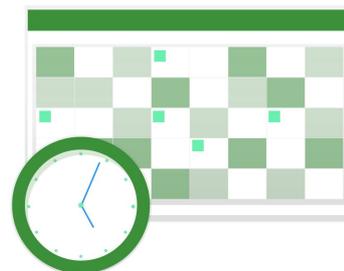
Muitas EJs possuem cogestão estruturada, porém várias destas consideram somente a preparação do membro no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades de liderança, gestão de equipes e de projetos, por exemplo.

A cogestão deve considerar também o repasse das informações essenciais e circunstanciais para os que assumirão os cargos de diretores.



As **informações essenciais** são aquelas das quais a empresa depende para continuar existindo e funcionando regularmente. Por exemplo, os documentos e procedimentos necessários para aquisição e renovação do Selo BJ, fornecido pela Brasil Júnior.

As **informações circunstanciais** estão relacionadas a um fato específico ocorrido durante a gestão e que talvez terá sido resolvido ou concluído antes da gestão subsequente. Por exemplo, a existência de uma ação judicial na qual a EJ está envolvida ou um acordo de parceria com outra empresa.



O ideal é que em cada Diretoria haja um registro das informações essenciais e que os diretores acrescentem as informações circunstanciais de sua gestão, sendo que o sucessor poderá descartá-las quando se tornarem desnecessárias.

Alguns ex-membros são extremamente solícitos e continuam fornecendo as informações demandadas, mesmo não tendo mais vínculo com a empresa. Todavia, é mais sensato não depender da disponibilidade e da boa vontade dos diretores que terão deixado os cargos, pois nem sempre eles terão uma ou outra.

Inclusive, para evitar isso, há EJs que utilizam um **termo de comprometimento**, que determina que o membro deve permanecer disponível para sanar dúvidas por 30 dias após o encerramento da gestão. É uma alternativa, mas que também não garante que o membro irá atender os possíveis chamados após o seu desligamento da EJ.

O relacionamento com os ex-membros é apenas um de tantos estabelecidos e que serão destacados na sequência.



Uma empresa é formada por pessoas, que estabelecem relações no próprio ambiente de trabalho e com diferentes públicos externos. Estes podem

ser importantes fontes de informação, assim como são atores que também recebem informações disseminadas pela EJ.

O **MEJ** é uma rede de fundamental importância. Ser federada exige o cumprimento de deveres que conferem mais credibilidade à empresa e também concede direitos que otimizam a sua gestão.

A Instituição de Ensino Superior (IES) e o Departamento dos cursos aos quais a EJ está vinculada também são importantes parceiros.

A EJ não existe sem a **IES**, pois conforme Art. 2º, § 2º, da Lei N°13.267 de 6 de abril de 2016: “A empresa júnior vincular-se-á a instituição de ensino superior”.

Além de estabelecer os dispositivos legais para o funcionamento das EJs a ela vinculadas, geralmente, é o local em que tais empresas estão sediadas.

O que a sua EJ tem feito pela IES em que está?  
Quais contribuições para o ensino, a pesquisa e a extensão a EJ tem proporcionado?



Sabemos que as EJs não são bem vistas por todos, mas uma relação amistosa com o Departamento é o mínimo que se espera, pois ambos têm a ganhar.

O **Departamento** pode, por exemplo, encaminhar potenciais clientes, que buscam os professores universitários para a realização de alguma consultoria; indicar orientadores para os projetos; viabilizar o uso de laboratórios e acesso a equipamentos e instrumentos técnicos.

Em contrapartida, a EJ pode apresentar *cases* nas aulas, relatando situações práticas em que determinado conteúdo estudado foi aplicado; promover eventos e cursos de capacitação; participar de pesquisas desenvolvidas; realizar projetos voltados para a comunidade externa, dentre tantas outras iniciativas. Com isso, contribuirá não somente com a formação dos seus membros e o atendimento às demandas dos clientes, como também para o progresso intelectual, científico, social e econômico do seu entorno.

O **professor orientador** (ou tutor) deve ser visto não como uma determinação da legislação e uma exigência da Brasil Júnior, por meio do Selo EJ, e sim como um parceiro para o bom andamento das atividades e a evolução da empresa.

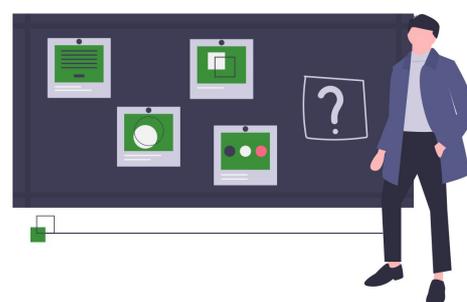
Mesmo que seja fácil buscar informações em diferentes meios, como solicitar ajuda a outras EJs da rede ou recorrer a ex-membros, os professores de uma IES possuem conhecimentos e experiências que só a posição que ocupam proporciona. Não subestime os ensinamentos que eles podem oferecer.

Em alguns casos, **fornecedores** têm dado suporte aos empresários juniores para a execução dos projetos, pois possuem conhecimentos técnicos que podem ser úteis para o esclarecimento de dúvidas. Portanto, é um relacionamento que também deve ser bem cultivado.

Por fim, vale reforçar a importância dos **ex-membros**. O mercado é muito dinâmico e o cenário muda de uma gestão para a outra. Todavia, conhecer o que já foi feito e como foi feito, na perspectiva de membros que passaram pela EJ, é válido para refletir sobre a realidade atual. A partir de seus relatos é possível avaliar o que pode ser replicado, adaptado ou o que exige uma completa mudança de postura.

Além disso, os ex-membros estarão em semestres mais avançados ou já serão egressos da graduação, detendo mais conhecimento e experiência. Assim, poderão contribuir não somente com o que aprenderam na própria EJ, mas também com o que têm vivido enquanto pós-júniiores.

Nesse sentido, uma maneira de estimular a aproximação dos ex-membros com a EJ é por meio da promoção de palestras e treinamentos para *trainees* e membros.



Tendo visto a cultura organizacional, a cogestão e os relacionamentos, você pode estar mais atento a como eles influenciam na forma de lidar com a informação. Agora sim, passemos para a gestão da informação propriamente dita!

# Gestão da Informação na prática

Aplicando os processos



Os processos listados no primeiro capítulo foram a base para a definição dos que serão explorados aqui. Alguns foram condensados em uma mesma etapa e um foi adicionado.

### Processos de gestão da informação



Os processos acontecem de maneira simultânea, pois uma informação pode estar sendo criada, enquanto outra se transforma em um produto e uma terceira é descartada. Além disso, são interdependentes, pois não é possível, por exemplo, elaborar um produto de informação sem que esta tenha sido obtida anteriormente.

É possível observar que todos estão imersos na gestão da empresa. Por isso, é importante ter atenção aos aspectos apresentados no capítulo anterior.



O primeiro passo para obter informações é questionar quais são necessárias.

O **Estatuto**, por exemplo, é uma informação legalmente necessária para o funcionamento da EJ. Já os **modelos de documentos** podem não ser uma exigência, mas aceleram a produção de informações, como propostas, contratos e planilhas de atividades.

O **termo de voluntariado** para os membros e o **regimento** também tendem a fazer parte das informações existentes nas EJs. Apesar de não estarem em todas, o primeiro deixa claro o tipo de relação entre o membro e a empresa e o segundo estabelece as normas e os princípios que devem ser seguidos.

**Atas** são necessárias para registrar decisões e acontecimentos específicos, como a posse de uma nova Diretoria. Para as reuniões gerais ou de áreas, elas não costumam ser consideradas úteis.

**Correspondências digitais** (e-mail) também se fazem presentes em momentos como o do processo eleitoral.



Uma documentação nem sempre considerada, mas que pode ser útil, é a proveniente da contratação de **seguro contra acidentes pessoais** para os membros.

Também pode ser válido adotar o **termo de sigilo para trainees**, a fim de se comprometerem a não divulgar informações da empresa.

Com relação à prestação de serviços, além de **propostas, contratos, adendos contratuais e notas fiscais**, algumas EJs também possuem como prática a assinatura do **Termo de Abertura do Projeto** e do **Termo de Encerramento do Projeto**, para formalizar essas etapas junto aos clientes.

Quando uma informação sobre a gestão interna anterior é necessária, o mais provável é recorrer aos arquivos da EJ ou aos ex-membros.

### Fontes de informação sobre gestões anteriores

	Arquivo	Ex-membro
Prós	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Autonomia</li> <li>→ Acesso imediato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Possibilidade de informações mais detalhadas</li> <li>→ Possibilidade de acesso também ao conhecimento tácito</li> </ul>
Contras	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Possibilidade de ausência de registros</li> <li>→ Dificuldade de recuperação da informação se não estiver bem organizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Dificuldade de contato</li> <li>→ Dependência da disponibilidade</li> <li>→ Dependência da memória</li> </ul>

A escolha entre elas dependerá da análise dos prós e contras de cada uma em relação à informação necessária.

Os professores orientadores não foram considerados porque tendem a acompanhar a empresa de maneira mais pontual, sem conhecer de fato a rotina e os pormenores de cada atividade e decisão interna.

Quanto à prestação de serviços, outras fontes podem e devem ser consideradas para se obter informações técnicas, seja para realizar uma atividade até então desconhecida, seja para aperfeiçoar um tipo de serviço já prestado pela EJ.

### Fontes de informação para prestação de serviços

Arquivos da própria EJ	O que está armazenado na EJ pode ser útil para verificar erros cometidos nas consultorias, para não repeti-los na gestão atual.
<i>Benchmarking</i> com EJs	Por meio dos canais da respectiva Federação e de grupos nas mídias sociais.
Ex-membros	Além da experiência adquirida na EJ, estarão em períodos mais avançados da graduação e terão mais conhecimento acumulado.
Fornecedores	O bom relacionamento pode render orientações nos momentos de dúvidas técnicas.
Grupos de discussão	Existentes nas mídias sociais ou promovidos por associações, sindicatos e outras entidades representativas do segmento de atuação.
Membros honorários	Pós-graduandos indicados por professores do Departamento para atuarem como tutores.
Pesquisa na web	Em buscadores convencionais ou em bases de dados cujo acesso é disponibilizado pela Biblioteca Universitária da IES.
Professores	Professor orientador e demais professores do Departamento, ou mesmo de outra unidade de ensino relacionada à informação desejada.

As oito fontes apresentadas não esgotam todas as possibilidades, mas tendem a ser as mais acessíveis e as mais acessadas pelos empresários juniores.

As informações produzidas na própria EJ ou adquiridas do meio externo devem ser avaliadas para serem ou não armazenadas. Diretores e gerentes, que geralmente estão na empresa há mais tempo, podem mapear os tipos de informação e definir se elas devem ser descartadas ou se poderão ser necessárias no futuro.



Igualmente, é importante observar se informações não foram desnecessariamente replicadas, o que dificultará a posterior identificação do arquivo mais completo e/ou atualizado.

Além disso, lembre-se que deixar para registrar uma informação “depois” é assumir o risco de que ela nunca será registrada e se perderá com o tempo.



Ao final de um projeto interno ou de uma consultoria é preciso verificar se as principais informações foram realmente registradas e armazenadas. Se algum fato extraordinário ou alguma situação de difícil manejo aconteceu, também é interessante registrar, pois poderá servir de base para decisões futuras.

A informação necessária para atender determinada demanda, às vezes, até existe. Ela foi obtida e permanece na EJ, mas ninguém consegue localizá-la. Provavelmente, todos os empresários juniores passaram por situação assim em algum momento da sua vivência no MEJ.

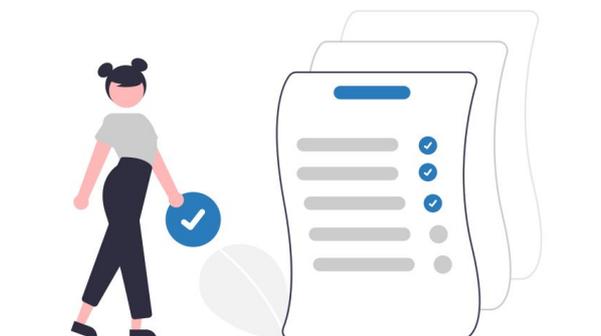
Isso acontece porque a informação não foi organizada, em relação às demais existentes, nem armazenada adequadamente, o que inviabiliza sua recuperação.

A afirmativa é válida tanto para as informações físicas, quanto para as digitais. Inclusive, lembre-se que as informações digitais também existem no plano físico, no sentido de estarem nos servidores das empresas que possuem armazenamento em nuvem.



As **informações físicas** são mais fáceis de serem visualizadas, então geralmente são melhor organizadas. Se não estão, vale rever os armários, arquivos, caixas e pastas que contêm informações na EJ.

Que tal um breve *check list* para conferir?



## Check list sobre armazenamento das informações na EJ:

- ❑ Os materiais estão identificados - quando uma informação é necessária, é possível saber rapidamente o que está armazenado.



- ❑ A identificação segue um padrão - o padrão garante que a informação foi armazenada onde deveria e ao buscá-la não há variações que dificultam sua localização.



- ❑ Os materiais estão acessíveis - informação sigilosa permanece em arquivos acessíveis somente às áreas ou cargos que podem visualizá-las, as demais estão disponíveis para todos.



- ❑ Há definição de prazo de guarda - até quando aquela informação deve ser mantida na empresa, caso possa ser excluída.



- ❑ O que permanece armazenado é utilizado - quando a guarda não está condicionada a aspectos legais, o que não é útil é excluído para liberar espaço e evitar dificuldades na busca das informações necessárias em meio a tantas existentes.



No caso das **informações digitais**, a dificuldade está na organização do Drive.

A localização de uma informação pode ser feita pelo buscador do próprio Drive. Todavia, se não há padronização dos nomes dos arquivos ou se o membro não seguiu o padrão no momento de salvar, o buscador não irá recuperar a informação.

Quando isso acontece, ter os arquivos bem organizados possibilita a busca em pasta por pasta. Cada EJ possui uma realidade, mas um número menor de pastas principais, conforme exemplo abaixo, tende a facilitar o processo.

### Exemplo de organização do Drive

Diretorias

Subpastas para cada Diretoria

Consultorias

Subpastas para os projetos de prestação de serviços

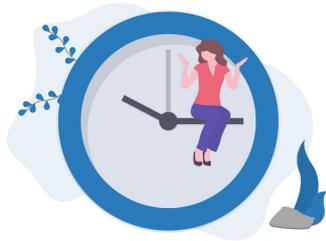
Modelos

Subpastas por temas ou tipos de modelo

Capacitação

Subpastas por temas ou tipos de materiais

As subpastas das **Diretorias** podem ser organizadas de acordo com dois diferentes parâmetros.



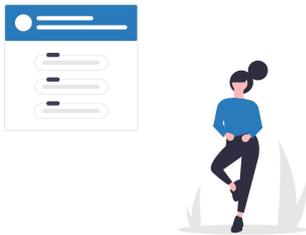
O primeiro é o **critério temporal**, que facilita ter uma visão geral do que aconteceu na gestão daquele ano específico.

O esquema abaixo exemplifica a organização temporal. As Diretorias e Gerências são hipotéticas, portanto, não as considere como um modelo de organograma para sua EJ. O importante é que as pastas reproduzam a estrutura da empresa.



Em contrapartida, se um processo teve início em um ano e avançou para o ano seguinte, poderá acontecer uma situação de dúvida: duplicar ou não a pasta? Manter os arquivos atualizados em qual delas? Manter a pasta somente no ano corrente e assim dificultar a visão de que o processo teve início em anos anteriores?

O segundo é o **critério temático**. Independentemente de quando aconteceu determinado processo, ele estará na pasta específica, o que ainda possibilita ter uma visão geral de sua evolução ao longo do tempo.



O esquema abaixo exemplifica a organização temática. Novamente, a estrutura é apenas hipotética.



Outra possibilidade é **organizar por pilar do planejamento estratégico (PE)**. Por um lado, facilita discernir se a informação está relacionada a algum pilar ou se é proveniente de um processo que não deveria acontecer ou que pode aguardar, pois não é prioritário. Por outro lado, a organização tenderá a mudar a cada ciclo do PE.

Geralmente, cada Diretoria organiza sua pasta em conformidade com suas atividades e demandas. Portanto, não há certo ou errado, e sim o que funciona e o que não funciona em cada Diretoria. O importante é manter o padrão ao longo do tempo, para que informações não se percam devido à descontinuidade de determinadas práticas.

Por falar em descontinuidade, algumas EJs têm adotado uma estrutura organizacional que reúne em uma mesma Diretoria assuntos diferentes, por exemplo, Diretoria de Gestão Interna com as subáreas Administrativo-Financeira e Gestão de Pessoas, como representado nos esquemas anteriores, ou Diretoria de Mercado com as subáreas Comercial/Vendas e Marketing. Isso pode funcionar bem em alguns contextos, mas nem tanto em outros.

Há EJs que estão fazendo o caminho inverso, pois perceberam a complexidade que é lidar com áreas distintas em uma mesma Diretoria.



Nesse sentido, fica o alerta sobre a necessidade de avaliar se a mudança na estrutura organizacional realmente vale à pena, e quais os impactos serão gerados na gestão da informação, tendo em vista a organização das pastas e o armazenamento.

A pasta de **Consultorias** tende a ser melhor organizada por se tratar da prestação de serviços, que garante a perpetuação da EJ no mercado.

As possibilidades de organização assemelham-se às de Diretorias, ou seja, por ano ou por tipo de serviço. Uma possibilidade adicional é classificar por andamento do contato com o cliente, com uma pasta adicional para materiais. Por exemplo:

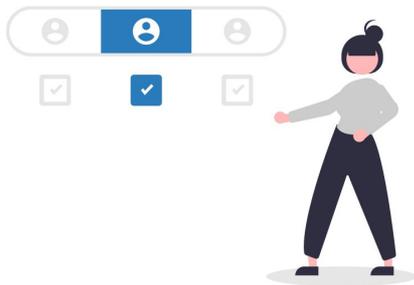
1. Em negociação
2. Em andamento
3. Acompanhamento pós-projeto
4. Finalizada
5. Não realizada
6. Materiais para projetos



Ter uma pasta principal com os **Modelos de Documentos** agiliza o acesso a um modelo específico quando ele se fizer necessário. Cabe esclarecer na EJ se a pasta conterá somente os relativos à gestão interna, enquanto os relacionados a projetos permanecerão na pasta de Consultorias, ou se todos serão armazenados nessa mesma pasta geral.

A pasta de **Capacitação**, por sua vez, agiliza o acesso a conteúdos de estudo e facilita a localização para os *trainees*. Pode até mesmo estimular o seu uso, por estar em evidência quando o Drive é aberto.

Em relação ao acesso às pastas e aos arquivos, é necessário cuidado desde a criação da informação. Se for algo que necessita permanecer para outras gestões, o ideal é utilizar contas de e-mail institucionais e não pessoais, por exemplo [contato@ej.com.br](mailto:contato@ej.com.br) ou [administrativo@ej.com.br](mailto:administrativo@ej.com.br).



Ao permitir o acesso a outros membros, priorize contas institucionais, mesmo que individuais, pois a EJ terá mais controle sobre o acesso do que se for um e-mail pessoal.

Infelizmente, em muitas EJs não é novidade que informações foram excluídas por um membro ou ex-membro que decidiu limpar seu próprio Drive. Ele apaga arquivos compartilhados e o fato só é percebido depois que estes já foram automaticamente excluídos da lixeira. Por isso o cuidado é necessário.

Os produtos são tanto os bens quanto os serviços de informação disponíveis para os membros.

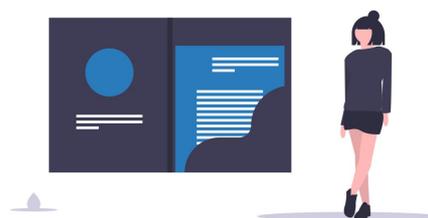
Os **modelos de documentos** tendem a ser os primeiros produtos elaborados em uma EJ, pois são frequentemente necessários e agilizam a produção de informações.

Eles podem ser tanto modelos que atendem demandas legais, por exemplo, modelos de ata de assembleia ou de contrato, quanto modelos que facilitam a gestão interna, como planilha de acompanhamento de atividades de membros.

Um produto básico que toda EJ deve possuir é o **manual de projetos**, que orienta como determinado serviço deve ser executado, sanando possíveis dúvidas, sobretudo, de *trainees* e membros recém-efetivados. Ou mesmo de membros que estão na empresa há mais tempo, mas não tiveram a oportunidade de prestar determinado serviço.

O manual pode conter, por exemplo, o tipo de serviço, a sequência de etapas, o número ideal de membros para executá-lo, a distribuição de funções na equipe de consultoria, pontos importantes a serem observados durante a execução, possíveis problemas e soluções já testadas e validadas.

Os **relatórios técnicos** também caracterizam-se como produtos de informação.



Ainda que a elaboração não esteja originalmente relacionada à gestão da informação, pois tais relatórios configuram-se como entregas para os clientes, na prática promovem muitas informações sobre o contratante, a demanda e o serviço prestado.

Nas EJs que não possuem esse tipo de entrega, é válido fazer uma **análise crítica** após a conclusão de cada projeto, para registrar informações úteis para futuras consultorias do mesmo tipo de serviço.



Além de conteúdos textuais, a EJ pode criar **vídeos explicativos ou demonstrativos** e disponibilizá-los em plataforma online direcionada para esse tipo de mídia.

Outra possibilidade é o desenvolvimento de **wikis**, páginas web que funcionam como ferramentas de construção colaborativa de conteúdos. É possível utilizar wikis cujo acesso demanda login, evitando a exposição indevida de informações da empresa.

Outra ferramenta é o Pipefy, que concentra muitas informações e possui formas de personalizar a organização destas. Apesar de *template* específico para EJs, seu uso não é unânime. Mas outros **CRMs** (Customer Relationship Management) também servem como suporte à gestão da informação.

O ideal é possuir produtos de informação sobre diferentes processos internos e diversos serviços oferecidos no portfólio da empresa. Porém, quando não há qualquer produto formalmente estruturado, cabe à EJ avaliar o que é prioritário.

É mais importante ter produtos de informação sobre serviços que são frequentemente contratados, para aperfeiçoar ainda mais a execução? Ou é melhor que os produtos tratem de serviços complexos, que são difíceis de serem executados?

Além disso, **é indispensável conhecer o usuário**. Criar um produto de informação sem saber se atenderá suas demandas ou se está condizente com suas características e preferências é atalho para o fracasso.



Portanto, se recursos serão investidos na construção de produtos de informação para a EJ, é necessário ter respostas para algumas perguntas, como:

1. Quem utilizará aquele produto de informação?
2. Quais as suas demandas?
3. Qual o tipo de conteúdo preferido?
4. Qual a linguagem mais adequada?

E assim por diante, de modo a aumentar as chances de utilização e evitar que os recursos aplicados na elaboração e disponibilização do produto sejam perdidos.

A disseminação promove a difusão e o acesso às informações. Assim como a construção de produtos passa por uma análise dos usuários, a disseminação também deve considerar alguns fatores, por exemplo:

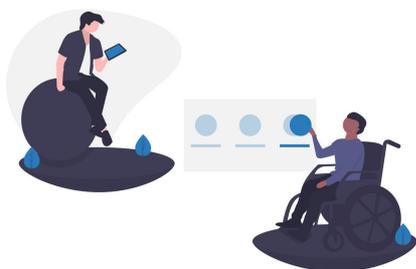
1. perfis dos usuários;
2. tipos de informação;
3. frequência de disseminação;
4. ferramentas e meios.

Alguns usuários são engajados e ativos na busca por informações, outros são mais passivos e optam por apenas receber o que é repassado por outros membros ou pelos meios escolhidos pela empresa.

Inclusive, o ideal é que essa escolha se pautar no uso de **ferramentas já presentes no cotidiano dos membros**, para aumentar as chances de adesão a elas.

O Instagram, por exemplo, pode ser utilizado para divulgar informações internamente, por meio de um perfil privado exclusivo para os membros ou do uso de *stories* com a configuração “Amigos próximos”.

Uma prática existente é de abrir caixas de perguntas, para que os membros escrevam possíveis dúvidas sobre a EJ e o MEJ ou sobre assuntos técnicos e de gestão.



A pessoa responsável confere as perguntas e busca as respostas, produzindo um informativo semanal só com as dúvidas dos membros.

Por falar em informativos, eles podem ser utilizados para divulgar fatos ocorridos e decisões tomadas. Mas também podem servir para ampliar os conhecimentos e entreter os membros com atividades lúdicas, como cruzadas, caça-palavras e enigmas, com conteúdos relacionados ao MEJ, à área técnica dos cursos de graduação ou ao segmento de mercado atendido.

Já o WhatsApp é amado por uns e odiado por outros! Há EJs que não o utilizam, para o que quer que seja. Portanto, cabe avaliar se o seu uso é bem aceito pelos membros ou se outras alternativas são mais apropriadas.

Uma dessas opções é o Telegram, cujo uso tem crescido significativamente em 2021. Mas há outros mensageiros disponíveis e com funções semelhantes.



Há também o Slack, plataforma de comunicação utilizada por Federações e pela própria Brasil Júnior. Vale lembrar que apenas informações corriqueiras, que podem se perder com o tempo, devem ser disseminadas por ele e pelos aplicativos mensageiros.

Para as informações que devem ser mantidas ao longo do tempo existem o e-mail e o Drive. O primeiro tende a ser utilizado para comunicações mais formais, como vimos no processo de obtenção. O segundo, mais do que disseminar, é o serviço utilizado pelas EJs para a guarda das informações, conforme explorado no processo de armazenamento.

No período pré-pandemia, os **murais** nas paredes das sedes das EJs também eram uma opção para acompanhamento de atividades, divulgação de eventos e outros tipos de informação. Com a mudança para o online,



eles tiveram que ser adaptados. Há empresas utilizando plataformas colaborativas, como o Miro, para essa finalidade.

As reuniões, dentre outras funcionalidades, caracterizam-se como meios para disseminação da informação. Devido às atuais circunstâncias, elas também migraram para o online e o uso de apresentações tornou-se uma constante. Todavia, deve-se ter o cuidado de não torná-las cansativas, para que os membros realmente assimilem as informações necessárias.

Uma maneira de apresentar as consultorias, fortalecendo a gestão da informação, é selecionar pontos específicos e resumi-los em poucos slides. Ótimo para exercitar o poder de síntese!

Há EJs que promovem desafios para as equipes de consultorias, que apresentam o serviço executado e elaboram relatórios completos para serem armazenados no Drive.

É importante ressaltar que projetos não tão exitosos também merecem espaço. Eles contribuem para o aprendizado dos membros, ao apresentarem possíveis erros cometidos, estimularem a busca por novas soluções e a adoção de comportamentos mais apropriados.

Como os relatórios tendem a não ser bem vistos, outras formas de disseminar e armazenar as informações devem ser implementadas pelas EJs.

Blocos de notas personalizados e com design atrativo, por exemplo, podem ser elaborados para o registro de informações sobre as consultorias realizadas (ou não realizadas e os motivos que levaram à não contratação do serviço).

Vídeos curtos com uma explanação geral e os acontecimentos marcantes da consultoria realizada, como o uso de uma nova tecnologia ou a estratégia utilizada para lidar com os conflitos que surgiram na equipe, também podem ser úteis.



Relembrando alguns pontos tratados anteriormente, para que uma informação armazenada seja passível de recuperação e disseminação, é preciso que ela tenha sido adequadamente tratada desde a sua produção.

Por isso, é recomendável o estabelecimento de uma terminologia específica na EJ, que determine o modo como os arquivos devem ser nomeados. Assim, mesmo que as pastas no Drive não estejam bem organizadas, será possível recuperar a informação desejada por meio do buscador da própria plataforma.

Obs.: o objetivo não é fazer propaganda de determinadas ferramentas e serviços. Optou-se por citar aquelas que já fazem parte do cotidiano dos empresários juniores, com o intuito de exemplificar a aplicação do processo de disseminação da informação nas EJs.



Apesar do nome, o descarte não significa, necessariamente, excluir determinadas informações existentes na empresa (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O primeiro passo para sua aplicação está na obtenção. É preciso realizar uma análise da necessidade de informação identificada. Se ela não for, de fato, necessária, ocorre a **abstenção**. Ou seja, a empresa sequer produz ou adquire a informação em questão.

Outra forma de descarte é a **conversão**. Ela acontece quando uma informação que não é mais útil para uma área é transferida para outra. Para que funcione, é preciso conhecer bem as áreas da EJ, para saber o tipo de informação relevante para cada uma delas.

Isso pode ser estimulado desde o Programa *Trainee*, por meio do rodízio dos candidatos entre as áreas. Em relação aos membros efetivos, as reuniões da EJ (com exceção da reunião de DirEx) podem ser abertas para a participação de todos. É interessante para o desenvolvimento de visão sistêmica e para que se tenha um número maior de membros com conhecimento sobre as diferentes áreas.



Porém, algumas informações podem perder relevância, se tornar descontextualizadas ou desatualizadas. Nestes casos, o que resta é a exclusão.



Para que a **exclusão** não resulte em problemas futuros, é preciso avaliar o que pode ser excluído e, em determinadas situações, como deve ser excluído.

É comum ver EJs com arquivos físicos que os próprios membros mal conhecem. Geralmente, ainda argumentam que nunca precisaram do que está nesses arquivos.

Entretanto, como sabem que os arquivos não eram necessários se eles nunca foram consultados? E se nunca foram necessários, porque permanecem armazenados?



Membros que possuem mais tempo de EJ tendem a conhecer mais sobre a empresa, por isso podem auxiliar os demais, indicando o que pode ser eliminado ou o que sequer precisa ser armazenado.

Os Drives das EJs possuem informações a perder de vista, sendo impossível que uma pessoa, ou mesmo uma área, seja responsável por definir os critérios de descarte. Em cada área, diretor e assessores devem avaliar coletivamente o que pode ser descartado, seja para converter para outra área, ou eliminar definitivamente.

Os processos de gestão da informação estão integrados, por isso o descarte começa na obtenção e relaciona-se diretamente com o armazenamento. Não por acaso, o quarto item do *check list* apresentado na página 27 é relativo ao prazo de guarda.



Se as informações são obtidas somente quando se fazem necessárias e se ao serem armazenadas já se define por quanto tempo elas devem permanecer sob guarda da empresa, o descarte se torna um processo natural e indolor.

Há empresários juniores que levam ao extremo a máxima referente ao respeito à história. Contudo, eliminar informações que não são mais necessárias e que não tem valor histórico para a memória organizacional da EJ não é um crime contra a empresa ou contra quem já passou por ela e deixou o seu legado!

O processo de descarte permite que muitas informações não se acumulem indiscriminadamente na EJ. Com isso, são necessários menos recursos para manter as informações e o processo de recuperação torna-se mais ágil, pois não há uma infinidade delas a serem consultadas para, talvez, ser localizada aquela desejada.

Pode ser impossível avaliar todos os arquivos pregressos. Mas se a gestão atual da EJ decidir aplicar o processo de descarte, ao menos a partir dela já não serão mantidas informações desnecessárias.

Em algum momento é preciso começar.

# Para saber mais

Conhecendo algumas referências





Livros e artigos científicos são importantes fontes de informação para quem deseja conhecer mais sobre a gestão da informação.

Além das referências citadas ao longo do guia, outras foram acrescentadas abaixo. Há muito mais disponível em bases científicas e repositórios institucionais de IES.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 25 fev. 2021.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUM, Marco Antonio Carvalho; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de empresas juniores. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 52-75, 2009. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/750>. Acesso em: 25 fev. 2021.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CHOO, Chun Wei. **Gestão de informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Editorial Caminho, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

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

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

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. 2004.

Disponível em:

[https://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 25 fev. 2021.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da pesquisa brasileira em ciência da informação**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2008. Disponível em:

<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/119521>. Acesso em: 25 fev. 2021.



# Considerações

Seguindo adiante



Depois de tanto conteúdo, pode ter batido um desespero. Aquela constatação de que sua EJ não tem uma gestão da informação bem estruturada ou aquele desânimo por saber que é preciso mudar muita coisa.

Se não foi esse o seu caso, parabéns! Sinal de que a informação tem sido adequadamente gerida na sua EJ. Mas se foi o seu caso, não desanime. Mesmo grandes empresas, com diversas políticas e procedimentos, também enfrentam dificuldades relativas à gestão da informação.

As mudanças são necessárias para a evolução, mas novos hábitos não são adquiridos de uma hora para outra. São necessárias disciplina e perseverança para que se consolidem.

Investir na gestão da informação pode parecer inviável ou difícil no início, mas os resultados virão. Por isso, é melhor transformar o conhecimento adquirido em ação o quanto antes.

**Uma longa e próspera jornada só começa com o primeiro passo.**

**Uma luz para iluminar o caminho você já tem.**

**Boa caminhada.**



# Agradecimentos

À EJ do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina, às EJs da Universidade Federal de Juiz de Fora e às EJs da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, que participaram de estudos preliminares para o desenvolvimento da pesquisa que gerou o guia.

Às EJs da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, federadas à FEJEMG, e do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, federadas à FEJESC, sem as quais não seria possível construir e revisar este material. Em especial, aos empresários juniores com quem tive mais contato ao longo da realização da pesquisa: Bruna Goulart, Eduardo Buzzi, José Pacheco, Letícia Marques, Lívia Marques, Luana Luciano, Nálisson de Bona, Rafael Rossi e Theo Gomes.

À Maria Eduarda Ferrari, presidente executiva da FEJESC (Gestão 2020) pelo apoio desde os primeiros estudos e pela participação na revisão final do guia.

O guia é resultado da pesquisa de mestrado da autora, realizado no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (PGCIN/UFSC) no período de 2019 a 2021, com orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Clara Cândido (UFSC) e coorientação do Prof. Dr. Antonio Rodrigues de Andrade (UNIRIO).

A dissertação com as informações detalhadas pode ser acessada na íntegra e gratuitamente no [Repositório Institucional da UFSC](#).

Ilustrações: [SlidesCarnival](#) e [unDraw](#).



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](#).