



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Mariene Alves do Vale

Diretrizes para gestão da informação em empresas juniores

Florianópolis
2021

Mariene Alves do Vale

Diretrizes para gestão da informação em empresas juniores

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof.^a Ana Clara Cândido, Dra.

Coorientador: Prof. Antonio Rodrigues de Andrade, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Vale, Mariene Alves do

Diretrizes para gestão da informação em empresas
juniores / Mariene Alves do Vale ; orientadora, Ana Clara
Cândido, coorientador, Antonio Rodrigues de Andrade, 2021.
184 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós
Graduação em Ciência da Informação, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Ciência da Informação. 2. Empresa Júnior. 3. Gestão
da Informação. 4. Gestão de Documentos. 5. Gestão do
Conhecimento. I. Cândido, Ana Clara. II. Andrade, Antonio
Rodrigues de. III. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. IV. Título.

Mariene Alves do Vale

Diretrizes para gestão da informação em empresas juniores

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Elziane Bouzada Dias Campos, Dra.

Workalove | DNA da Educação

Prof. Márcio Matias, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcelo Minghelli, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

(suplente)

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Prof. Adilson Luiz Pinto, Dr.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Prof.^a Ana Clara Cândido, Dra.

Orientadora

Florianópolis, 2021.

Este trabalho é dedicado aos empresários juniores, estudantes empreendedores inconformados com a realidade e comprometidos a transformar o Brasil.

AGRADECIMENTOS

À minha família, que me fez crescer em um ambiente cercado por profissionais da educação e influenciou, mesmo que indiretamente, minhas escolhas profissionais. Aos meus pais, em especial, pela compreensão e pelo apoio.

Aos amigos das montanhas mineiras, porque apesar da distância física, continuam sendo um porto seguro na minha jornada. Aos amigos do mar catarinense, pelo companheirismo e por tantas descobertas.

Aos docentes que fazem parte da minha trajetória, sobretudo os que foram meus orientadores no ensino superior e se tornaram referências na minha formação: Delba Barros, Elizabeth do Nascimento, Jáder Sampaio, Kely Paiva, Larissa Assunção, Thaís Porlan e Victor Natanael.

À Ana Clara Cândido, pela confiança, pelo incentivo e pela liberdade concedida para que eu mantivesse o tema de pesquisa que propus e atuasse no ritmo que foi possível, diante das circunstâncias desafiadoras impostas pelo meio.

Ao Antonio Rodrigues de Andrade, pelo acolhimento, pelas oportunidades de pesquisa promovidas e por todo aprendizado que elas me proporcionaram, não apenas no campo acadêmico-profissional, mas também pessoal.

À Elziane Bouzada Dias Campos e ao Márcio Matias, pelo cuidado na avaliação do projeto e propostas de melhoria na pesquisa na banca de qualificação e pelas contribuições para o aprimoramento da versão final da dissertação na banca de defesa.

Ao Marcelo Minghelli, e às equipes do Programa Nós Digitais e do Marista Escola Social Lúcia Mayvorne, por promoverem a oportunidade de ser parte da construção de projetos tão significativos e de exercer o meu lado extensionista em paralelo à pós-graduação, recarregando minha bateria em momentos de desânimo e descrença. Afinal, tão importante quanto produzir conhecimentos através da pesquisa, é aplicá-los para transformar a sociedade por meio da extensão universitária.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, que preza pela excelência técnica, mas também zela pelo bem-estar humano, estimulando um ambiente acolhedor e cooperativo entre docentes e discentes. Eu tenho orgulho de ser PGCIN/UFSC.

À Representação Discente 2019/2020, pelos aprendizados e pela parceria nos momentos mais complicados que vivenciamos na pós-graduação, afinal, ninguém imaginaria o acontecimento de tantos fatos marcantes e históricos justamente na nossa gestão.

Aos amigos da turma do Mestrado 2019, por tornarem o processo mais leve e divertido. Foi um prazer estudar, pesquisar, tomar vários cafés, organizar evento, rir, chorar, “surtar”, enfim, conviver com vocês.

À RH Consultoria Júnior – UFMG (RH Jr.), minha EJ de origem, onde aprendi a admirar o Movimento Empresa Júnior. Às empresas juniores que participaram desta pesquisa e dos meus outros estudos nos últimos quatro anos, vinculadas à Maré Vermelha (FEJEMG), ao Cardume (FEJEMS), aos Loucos (FEJESC) e ao Caldeirão (RioJunior).

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES), pelo investimento nesta pesquisa por meio do Programa de Demanda Social.

Por fim, à fonte criadora e energia divina, por colocar tudo isso e muito mais no meu caminho, por conceder as oportunidades e os recursos para o meu desenvolvimento nesta existência e por me fazer enxergar além do que os olhos da ciência são capazes de ver, compreender e sentir.

“Acredito nos jovens à procura de caminhos novos abrindo espaços largos na vida.”

Ana Lins dos Guimarães Peixoto Bretas (Cora Coralina).

RESUMO

As empresas juniores são associações civis sem fins lucrativos geridas por estudantes de graduação. Elas promovem aprendizados e experiências diferenciados para os seus membros e contribuem para o desenvolvimento social e econômico por oferecerem serviços de qualidade a preços acessíveis, sobretudo para micro e pequenas empresas. Todavia, a característica rotatividade de pessoal afeta a gestão da informação, impactando a gestão interna e a prestação de serviços. Este estudo objetiva construir um guia de gestão da informação para empresas juniores. É uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa, de objetivo exploratório e descritivo, e tem como procedimento o estudo de caso. A coleta de dados conta com diferentes fontes de evidência, acessadas presencialmente e de modo remoto, e o tratamento e a análise são realizados sob a perspectiva da análise temática. As empresas juniores possuem algumas ações estruturadas, porém ainda insuficientes para uma adequada gestão da informação, sendo o processo de organização e armazenamento da informação o mais crítico na avaliação dos próprios empresários juniores. As instâncias de representação do Movimento Empresa Júnior exercem forte influência, desde a priorização de determinadas atividades até o uso de plataformas e ferramentas específicas. O guia construído baseia-se nas práticas bem-sucedidas nas empresas juniores pesquisadas e em modelos difundidos na literatura científica da área, contemplando os processos de obtenção, armazenamento, desenvolvimento de produtos, disseminação e descarte da informação. Além disso, contempla conteúdo sobre cultura organizacional, cogestão e relacionamentos, visto que esses aspectos impactam diretamente na gestão da informação no contexto pesquisado. O material serve de subsídio para o planejamento e a execução de processos internos e consultorias, tendo em vista o papel da informação no ambiente de negócios. Consequentemente, beneficia a rede da qual a empresa faz parte e contribui para o desenvolvimento de todo o seu ecossistema. Ainda proporciona acesso a conhecimentos de um segmento da gestão que os estudantes nem sempre tem oportunidade de ter contato em seu curso. Esses conhecimentos poderão ser difundidos ao longo do tempo em outras organizações, seja por meio da interação dos empresários juniores com os atores com os quais se relacionam, seja por meio da aplicação no seu cotidiano profissional ao se tornarem pós-juniores e egressos da graduação.

Palavras-chave: Empresa Júnior. Gestão da informação. Gestão de documentos. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

Junior enterprises are non-profit associations managed by undergraduate students. They promote differentiated learning and experiences for their members and contribute to social and economic development offering quality services at affordable prices, especially to micro and small businesses. However, the characteristic staff turnover affects information management, impacting internal management and provision of services. This study aims to build an information management guide for junior enterprises. It is a research of applied nature and qualitative approach, with exploratory and descriptive objectives, and has as procedure the case study. The data collection relies on different sources of evidence, accessed in person and remotely, and the treatment and analysis are realized under the thematic analysis perspective. Junior enterprises have some structured actions, but they are still insufficient for an adequate information management, being the process of organization and storage of information the most critical in the evaluation of the junior entrepreneurs. The instances of representation of the Junior Enterprise Movement exert strong influence, from the prioritization of certain activities to the use of specific platforms and tools. The guide built is based on successful practices in researched junior enterprises and on models disseminated in the scientific literature of the area, contemplating the processes of obtaining, storing, developing products, dissemination and disposal of information. In addition, it contemplates content about organizational culture, co-management and relationships, since these aspects have a direct impact on information management in the researched context. The material serves as a subsidy for the planning and execution of internal processes and consultancies, given the role of information in the business environment. Consequently, it benefits the network of which the enterprise is part and contributes to the development of its entire ecosystem. It also provides access to knowledge in a management segment that students do not always have the opportunity to have contact with in their course. These knowledges can be disseminated over time in other organizations, either through the interaction of junior entrepreneurs with the actors with whom they relate, or through the application in their daily professional life when they become post-junior and have completed the undergraduate degree.

Keywords: Junior enterprise. Information management. Records management. Knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resultados do Movimento Empresa Júnior brasileiro em 2020	21
Figura 2 - Ciclo do impacto do Movimento Empresa Júnior	23
Figura 3 - Relação entre as gestões	28
Figura 4 - Caracterização da pesquisa	48
Figura 5 - Etapas da análise temática	55
Figura 6 - Tempo de atuação das empresas juniores	59
Figura 7 - Existência de professores orientadores	60
Figura 8 - Principais áreas das empresas juniores	61
Figura 9 - Número de membros nas empresas juniores	62
Figura 10 - Permanência média dos membros.....	63
Figura 11 - Temas e códigos	64
Figura 12 - Principal fonte de informação sobre gestão interna.....	76
Figura 13 - Existência de padrão para armazenamento	83
Figura 14 - Existência de padrão para descrição	84
Figura 15 - Adequação aos padrões.....	84
Figura 16 - Exemplo de ferramentas de gestão utilizadas pela Brasil Júnior.....	93
Figura 17 - Recurso “Adicionar a ‘Com estrela’” do Drive	98
Figura 18 - Exemplo de organização do Drive.....	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos de gestão da informação	38
Quadro 2 - Características das buscas nas bases de dados	40
Quadro 3 - Resultados recuperados na RSL.....	41
Quadro 4 - Empresas Juniores selecionadas.....	51
Quadro 5 - Reconfiguração da coleta de dados	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Documentos relativos à gestão interna.....	71
Tabela 2 - Documentos relativos à prestação de serviços	74
Tabela 3 - Fontes de informação para prestação de serviço	78
Tabela 4 - Meios para disseminação da informação.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BJ	Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores
CTC	Centro Tecnológico
EJ	Empresa Júnior
FEJEMG	Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais
FEJESC	Federação das Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina
GC	Gestão do Conhecimento
GD	Gestão de Documentos
GI	Gestão da Informação
IES	Instituição de Ensino Superior
JEE	Junior Enterprises Europe – European Confederation of Junior Enterprises
MEJ	Movimento Empresa Júnior
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1	OBJETIVOS	17
1.1.1	Objetivo geral.....	18
1.1.2	Objetivos específicos.....	18
1.2	JUSTIFICATIVA	18
1.2.1	Socioeconômica	18
1.2.2	Científica.....	24
1.2.3	Pessoal.....	26
2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO: ASPECTOS TEÓRICOS.....	28
2.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E SUAS RELAÇÕES	28
2.1.1	Gestão de Documentos	29
2.1.2	Gestão do Conhecimento.....	32
2.1.3	Gestão da Informação	35
2.2	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	39
2.2.1	Trabalhos relacionados	42
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	48
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.2.1	Universo	50
3.2.2	Seleção.....	50
3.2.3	Coleta de dados	52
3.2.4	Tratamento e análise dos dados	54
3.2.5	Construção do guia	56
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE.....	59
4.2	ANÁLISE TEMÁTICA.....	63

4.2.1	Gestão.....	64
4.2.2	Obtenção.....	71
4.2.3	Armazenamento.....	80
4.2.4	Produtos.....	88
4.2.5	Disseminação.....	93
4.2.6	Descarte.....	101
5	DIRETRIZES PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS JUNIORES.....	106
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
	REFERÊNCIAS.....	118
	APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	126
	APÊNDICE B – Questionário.....	127
	APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado de entrevista.....	132
	APÊNDICE D – Empresas juniores participantes do pré-teste.....	133
	APÊNDICE E – Guia de gestão da informação para empresas juniores.....	134

1. INTRODUÇÃO

A informação é essencial na vida cotidiana, seja como um elemento que proporciona conhecer sobre algo, seja o processo comunicativo de informar sobre um determinado evento.

A Segunda Guerra Mundial e a resultante explosão informacional mudaram a relação das pessoas e das organizações com a informação. Nas últimas décadas, ela tem se tornado imprescindível e valiosa. Inclusive, em vez de ser apenas mais um fator do ambiente organizacional, em alguns casos, ela se transformou no próprio produto.

As tecnologias da informação e da comunicação otimizaram a produção, o armazenamento e a recuperação da informação, em uma proporção sequer imaginada por profissionais da área de informação do início do século XX.

Isso pode ser ilustrado pelo fato de que, enquanto em 1934 o documentalista Paul Otlet conseguiu reunir cerca de 12 milhões de fichas de registros bibliográficos, “em 1981, o FBI tinha mais de 65 milhões de fichas de 12,5 x 7,5cm em seus sistemas de arquivo, e em 2003 tinha 1 bilhão de arquivos on-line” (BURKE, 2012, p. 312). Logo, gerir toda essa informação tornou-se uma atividade complexa.

Estudos foram desenvolvidos e difundidos sobre os processos necessários a uma gestão eficiente e eficaz da informação nas organizações (BEAL, 2008; CHOO, 2003; DAVENPORT, 1998; MCGEE; PRUSAK, 1994). Apesar de diferentes modelos propostos, eles tendem a contemplar etapas iguais ou similares.

Independentemente do modelo adotado, pode-se considerar que a informação é usada nas organizações visando três diferentes fins, ou “três distintas arenas” (CHOO, 2006, p. 27), sendo elas, a compreensão do ambiente e criação de sentido, a construção de novos conhecimentos, e a tomada de decisões.

Todavia, a informação somente pode ser usada quando está devidamente registrada, organizada e acessível. As pessoas têm papel fundamental nisso, pois mesmo que a tecnologia proporcione diversos recursos que auxiliam na gestão da informação, eles serão inúteis se as pessoas não souberem ou não quiserem utilizá-los.

Em contextos de alta rotatividade de pessoal, a gestão da informação pode ser ainda mais difícil, pois mesmo lidando com os fluxos formais e a informação registrada (VALENTIM, 2008), a rotatividade pode impactar na adaptação aos padrões administrativos e operacionais e na continuidade de práticas estabelecidas.

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) é um contexto em que a rotatividade de pessoal é característica, pois as empresas são geridas e constituídas exclusivamente por estudantes de cursos de graduação. Considerando que os estatutos das empresas juniores (EJs) estabelecem diretorias semestrais ou anuais, a rotatividade dos membros é alta e impacta na condução das atividades.

Não raramente, os empresários juniores incorrem em erros cometidos por diretorias passadas ou dedicam tempo a questionamentos já elaborados e respondidos anteriormente, mas que não foram registrados ou não estão armazenados de maneira adequada para possibilitar a recuperação das informações.

Assim, alguns fatores que tornam a gestão da informação um desafio nesse cenário são o fato de as empresas serem geridas por estudantes em formação; o foco ser a prestação de serviços, que faz com que se desenvolvam as competências técnicas, mas não necessariamente as administrativas; e as gestões durarem de seis meses a um ano, fazendo com que informações sejam perdidas com a rotatividade de pessoal.

Em contrapartida, com a gestão da informação os membros aproveitariam melhor o tempo na EJ, construindo novos aprendizados e ampliando a base de informações disponíveis, seja técnica ou administrativa, para aqueles que ainda farão parte da empresa.

Desse modo, todo o MEJ evoluiria e sua evolução refletiria em desenvolvimento para os *stakeholders*. Por exemplo, os próprios membros seriam egressos mais preparados para o mercado de trabalho, os clientes contratariam serviços que poderiam ser desenvolvidos em menos tempo e com mais qualidade, e as Instituições de Ensino Superior (IES) poderiam incentivar os empresários juniores a articularem suas atividades com outros projetos, que abarcassem os três pilares institucionais, a saber, ensino, pesquisa e extensão.

A partir desse cenário, busca-se responder como as EJs podem realizar a gestão de suas informações, de modo a melhorar seus processos internos e a prestação de serviços.

1.1 OBJETIVOS

Diante do exposto, a pesquisa propõe alguns objetivos relacionados à gestão da informação no âmbito do MEJ. O objetivo geral e os objetivos específicos são apresentados na sequência.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é construir um guia de gestão da informação para as EJs.

1.1.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral da pesquisa seja atingido, são estabelecidos como objetivos específicos:

- a. diagnosticar as práticas de gestão da informação existentes nas EJs do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina (CTC/UFSC);
- b. relacionar as práticas de gestão da informação existentes com os modelos de gestão da informação disseminados na literatura científica;
- c. analisar as práticas de gestão da informação em relação ao contexto estudado;
- d. definir as práticas de gestão da informação aplicáveis ao contexto estudado.

1.2 JUSTIFICATIVA

A definição de um tema de pesquisa justifica-se a partir de diferentes perspectivas. Considerando os principais motivadores da autora, a seguir são apresentadas as justificativas socioeconômica, científica e pessoal, que fundamentaram a escolha do tema e o desenvolvimento do estudo.

1.2.1 Socioeconômica

A proposta de uma pesquisa aplicada baseou-se, principalmente, nos impactos sociais e econômicos que ela poderia promover, tendo em vista as EJs e seus *stakeholders*.

A primeira EJ surgiu a partir da iniciativa de estudantes da École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), em Paris, no ano de 1967. Devido ao fato de ser uma instituição educacional da área comercial, eram oferecidas pesquisas e consultorias nas áreas de finanças e de marketing.

Na ocasião, os estudantes ingressavam no ensino superior francês com mais de vinte e um anos de idade, após uma educação básica que garantia uma formação sólida e proporcionava aos jovens a capacidade de executarem diversas atividades, sem dependerem de uma orientação

recorrente dos professores. Até porque, estes não possuíam dedicação exclusiva às universidades e eram requisitados pelas empresas, que atuavam em um mercado competitivo, então dominado por oligopólios (MATOS, 1997).

Essa competitividade refletia no mercado de trabalho, aumentando as exigências para os profissionais. Os jovens que conseguiam adquirir experiência ainda na graduação passavam a ter um importante diferencial, que possibilitava mais chances de contratação. A EJ veio ao encontro desse cenário, tendo como objetivo proporcionar capacitação profissional aos estudantes universitários, que até então contavam apenas com estágios convencionais, nos quais eram designados para funções simples e operacionais, que pouco contribuía para o desenvolvimento profissional.

A estrutura idealizada pelo estudante Bernard Caioso (SANGALETTI; CARVALHO, 2004) permitia que essa capacitação acontecesse por meio da prestação de serviços para grandes empresas e da gestão da própria EJ. Com isso, ela conquistava reconhecimento no mercado e os estudantes passavam a ter mais chances de contratação ao concluírem seus estudos. Porém, o fato de cobrar valores mais acessíveis do que os praticados por consultorias seniores fez com que pequenas e médias empresas também se tornassem clientes. Assim, conseguiam um serviço de qualidade por meio de um investimento com o qual podiam arcar.

Outras EJs surgiram na França e em outros países europeus e deram origem à Junior Association for Development in Europe. Atualmente denominada European Confederation of Junior Enterprises – Junior Enterprises Europe (JEE), ela reúne 16 confederações nacionais, que representam 357 EJs, totalizando mais de 33 mil estudantes universitários (EUROPEAN CONFEDERATION OF JUNIOR ENTERPRISES, 2021).

No Brasil, o MEJ chegou em 1987 por intermédio de João Carlos Chaves, então diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, que incentivou a abertura de EJs no país a partir de contato com estudantes da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo (BRASIL JÚNIOR, 2014). Após um período de estudo da realidade europeia, inclusive com pesquisa *in loco*, e da superação de diversas barreiras institucionais, surgiram as primeiras EJs brasileiras.

Durante a década de 1990 várias EJs foram fundadas e surgiram as Federações Estaduais, sendo a Federação de Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina (FEJESC) a terceira a se formar no país, datando de 1994 (SANGALETTI; CARVALHO, 2004). Posteriormente, as federações começaram a se reunir na chamada Rede Brasil Júnior e a realizar anualmente o Encontro Nacional de Empresas Juniores, o ENEJ. Foi na edição de 2003, durante

o OXI ENEJ em Salvador, que a Rede Brasil Júnior se tornou oficialmente a Confederação Brasileira de Empresas Juniores – Brasil Júnior (BJ).

A BJ é a instância máxima de representação do MEJ no Brasil e tem como objetivo: “Representar e potencializar o Movimento Empresa Júnior brasileiro como agente de formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país” (BRASIL JÚNIOR, 2020). Dentre suas ações está a concessão do Selo BJ, que deve ser renovado anualmente pelas empresas, a fim de que se mantenham em conformidade com aspectos jurídicos e fiscais, de modo a resguardar o MEJ.

Em 2016 entrou em vigor a Lei n.º 13.267, também conhecida como Lei das Empresas Juniores, que “Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior” (BRASIL, 2016). Portanto, no Brasil as EJs estão vinculadas às IES e utilizam a infraestrutura destas para se manterem em funcionamento. Algumas têm salas comerciais alugadas, todavia, a maioria não possui condições de manter uma infraestrutura própria, diferentemente do que aconteceu na França, em que desde o início as EJs se instalavam em prédios comerciais fora do ambiente universitário.

Os estudantes possuem horários fixos em que devem estar na EJ, para participar de atividades específicas, por exemplo, reuniões de diretoria, mas também tendem a aproveitar horários de intervalo entre as aulas para desenvolver as atividades, o que é facilitado pelo fato de a sede estar no próprio campus universitário. Ademais, isso permite um contato mais próximo com os docentes, visto que necessitam de um professor orientador para auxiliar nas questões técnicas dos projetos, conforme determinado pela BJ nos critérios para concessão do Selo EJ.

O MEJ brasileiro tornou-se o maior do planeta e, atualmente, congrega 27 federações estaduais que possuem mais de 1300 EJs federadas e mais de 30 mil empresários juniores, estudantes de mais de 220 IES do país (BRASIL JÚNIOR, 2020).

Em 2018, 18.301 projetos foram realizados pelas EJs federadas, sendo 31,1% para pessoa física, 13,2% para empreendedor individual, 31,1% para microempresa e 17,6% para pequena empresa, alcançando um faturamento de aproximadamente R\$29 milhões (BRASIL JÚNIOR, 2019a).

Os resultados de 2020 superaram os de anos anteriores, somando 34 mil projetos, correspondentes a prestações de serviços para 18 mil micro e pequenas empresas (MPes), além

de clientes de outros portes, gerando um faturamento de R\$49 milhões, conforme reproduzido na Figura 1.

Figura 1 - Resultados do Movimento Empresa Júnior brasileiro em 2020



Fonte: Captura de tela do Instagram em 21/01/2021.

O destaque para as MPes justifica-se pelo fato delas representarem 99% dos negócios brasileiros (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020). Além disso, respondem por 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 55% dos empregos gerados no país, sendo que no período de 2006 a 2019 elas criaram 13,5 milhões de postos de trabalho, enquanto as médias e grandes empresas fecharam aproximadamente 1,1 milhão (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2020). Portanto, possuem significativa importância para a economia do país e compõem um grande mercado para atuação das EJs.

No Brasil, a legislação estabelece a EJ como uma associação civil com fins educacionais e não lucrativos (BRASIL, 2016). Desse modo, os valores obtidos com a prestação de serviços são reinvestidos na própria empresa, tanto na formação dos empresários juniores, por exemplo, por meio de inscrições em cursos e eventos de gestão, de áreas técnicas, ou promovidos pelo MEJ, quanto na infraestrutura da empresa, com a compra de equipamentos, softwares e outros recursos necessários para o desenvolvimento das atividades.

De acordo com Philippe Lafeuille, então presidente da seção São Paulo da Câmara de Comércio França-Brasil, “O sucesso nacional e internacional da Empresa Júnior se deve às suas características particulares: é uma alternativa interessante no vínculo necessário entre as universidades, faculdades, instituições de ensino, mundo econômico e mercado de trabalho.” (LAFEUILLE, 1997, p. 14).

Entretanto, existem também os desafios. Em 2009 foi implantado o primeiro planejamento estratégico da rede, pela iniciativa do presidente da BJ naquele ano, Diego Calegari (FELDHHAUS, 2009). Desde então, as EJs buscam atingir as metas estabelecidas, com os projetos de consultoria sempre no foco, seja estabelecendo um número determinado de projetos, a quantidade de membros da empresa que participam da execução, o faturamento a ser obtido e assim por diante. Afinal, são eles que possibilitam o aprendizado dos empresários juniores e que viabilizam a perpetuação da empresa no mercado.

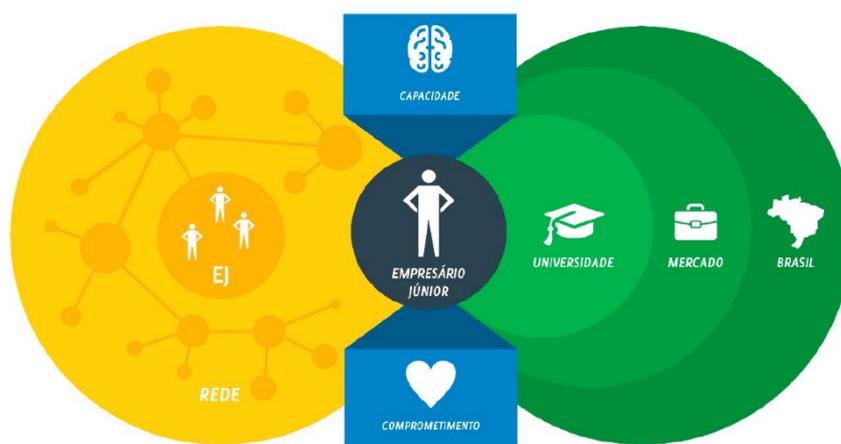
Além disso, o alcance das metas permite que as empresas se destaquem dentro do próprio MEJ, pois são identificadas por *cluster* e reconhecidas pela rede quando atingem o alto crescimento e realizam projetos de alto impacto. O primeiro equivale ao alcance de “suas metas anuais de faturamento, projetos e % de membros que executaram projetos, representando um crescimento proporcional em relação aos resultados do ano anterior” e o segundo corresponde aos projetos “cujo Net Promoter Score (NPS) é promotor (isto é, nota 9 ou 10) e que possui impacto direto em pelo menos um Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS)” (BRASIL JÚNIOR, 2020).

Por isso, no cotidiano das EJs, o que se observa é o empenho na captação de novos projetos e o comprometimento com os que estão em andamento. Todavia, quando concluídos, tendem a ser imediatamente esquecidos, não sendo adequadamente documentados para consultas futuras, seja ao longo de sua realização ou no seu fechamento.

Sendo a informação um importante ativo das organizações contemporâneas, é fundamental que os futuros profissionais saibam como gerenciá-la, e as EJs podem contribuir nesse aspecto. De acordo com Rodrigo Brito, coordenador geral do ENEJ 2001 (BRASIL JÚNIOR, 2014), a EJ vai além do fato de ser mais um espaço de aprendizagem, ela é o início da trajetória profissional dos jovens que nela atuam. A partir da EJ, o egresso pode criar seu próprio negócio ou se inserir em outras organizações, até mesmo por meio dos contatos feitos através do MEJ, e o aprendizado adquirido naquela experiência serve como uma base para sua atuação.

Sendo assim, não apenas o conhecimento técnico é importante, como também o conhecimento em gestão. Se o profissional se forma consciente da importância da gestão da informação para a performance de um negócio, provavelmente ele levará consigo essa concepção para onde quer que vá atuar, disseminando isso no meio em que estiver inserido e contribuindo para o desenvolvimento daquele ambiente. Inclusive, porque mesmo quando ainda está no MEJ, ele já é considerado um agente de mudanças no seu ecossistema, sendo o elemento central do ciclo de impacto preconizado pela BJ, como retratado na Figura 2.

Figura 2 - Ciclo do impacto do Movimento Empresa Júnior



Fonte: BRASIL JÚNIOR, [2018?], p. 15.

As práticas adotadas nas EJs podem ser úteis não apenas para as próprias empresas, como também podem ser difundidas para os clientes e as organizações parceiras. Sobretudo, as que não possuem condições financeiras para investir em recursos tecnológicos e capital humano especializado para lidar, exclusivamente, com a gestão da informação. Lembrando a proporção de projetos realizados para clientes que vão de pessoa física a pequena empresa, a maioria, provavelmente, se encaixa nessa situação.

Desse modo, conhecer e analisar as práticas adotadas pelas EJs quanto à gestão da informação, abrangendo iniciativas bem sucedidas e desafios, configura-se como uma ação válida, não somente para o próprio MEJ, como para todo o ecossistema que com ele se relaciona e para os profissionais empreendedores e intraempreendedores que despontarão no mundo dos negócios a partir da experiência como empresários juniores.

1.2.2 Científica

Conforme visto anteriormente, as EJs são parte da realidade do ensino superior desde os anos 1960. No Brasil, elas estão sediadas nas próprias IES há mais de três décadas, onde foram criadas, se difundiram e das quais utilizam os recursos necessários ao seu funcionamento. Ainda assim, pesquisas científicas nacionais e internacionais tendem a não considerá-las como campo de estudo.

Em contrapartida, são empresas que figuram em diferentes veículos de comunicação. Em alguns casos, em reportagens que abordam seus aspectos estruturais e a atuação do MEJ, para a compreensão da população em geral ou para públicos específicos, como pequenos empreendedores que podem se interessar pelos serviços prestados ou estudantes que podem ter despertado o desejo de participar de uma EJ (AGÊNCIA BRASIL, 2020; BACCARINI, 2019; JÚLIO, 2017; TRICORNOT, 2015).

Em outros casos, são destaque em matérias que apresentam soluções desenvolvidas pelos empresários juniores, como uma caneta de implante capilar que reduz a duração do procedimento e torna-o mais ergonômico e acessível (ALVES; BERTOLINI, 2021); uma tecnologia que permite o reaproveitamento de água da criação de peixes para o cultivo de hortaliças na região do semiárido nordestino (DESIDÉRIO, 2017); ou ainda uma solução que combate o nascimento de bebês prematuros (JÚLIO, 2018), apenas para citar alguns exemplos.

Com o início da pandemia provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2, as EJs também se tornaram notícia devido a algumas iniciativas para dar suporte a diferentes públicos. Dentre elas, pode-se citar a realização de “aulão” de química na internet para estudantes com foco no Exame Nacional do Ensino Médio (VASCONCELOS, 2020); o desenvolvimento de plataforma gratuita de consultoria (BOM DIA RIO, 2020) e a oferta de cursos, mentorias e consultorias gratuitas (EPTV2, 2020; SAMPAIO, 2020) para microempresários; a criação de manuais de boas práticas contra a Covid para condomínios e comércios varejistas (EPTV1, 2020); a doação de kits com máscaras para agricultores da região amazônica (G1 SANTARÉM, 2020); assim como a criação de um site para divulgar informações sobre a pandemia e captar doações (G1 CE, 2020). Vale ressaltar que essas e outras iniciativas estão sempre relacionadas aos cursos dos estudantes que integram as EJs, desse modo, além de contribuírem com o meio em que estão inseridos, ainda aprofundam seus conhecimentos e desenvolvem suas habilidades.

Durante a [revisão sistemática de literatura](#), apresentada na seção Gestão da Informação: aspectos teóricos, percebeu-se o reduzido número de resultados que abordam as EJs, independentemente da associação com o tema da gestão da informação.

De acordo com os dados apresentados na subseção anterior, o Brasil é o país com o maior número de EJs do planeta. Mesmo em bases nacionais, a quantidade de estudos sobre elas é pequena. No Portal Capes, em busca realizada em janeiro de 2021, a expressão de consulta “empresa júnior” aplicada a qualquer campo dos documentos retornou 113 resultados, dos quais 96 correspondiam a conteúdos de periódicos revisados por pares.

Todavia, quatro eram resultados repetidos, três eram editoriais, seis eram artigos publicados por membros ou ex-membros de EJs, nove exibiam o termo “empresa júnior” nas referências, 40 apenas citavam a EJ em algum trecho do texto, como para exemplificar uma atividade extracurricular no ensino superior, enquanto os 34 restantes abordavam temáticas relacionadas, principalmente, à formação profissional, à aprendizagem e ao empreendedorismo. Destes 34, somente dois exploravam temas relacionados à Ciência da Informação, sendo um estudo referente à produção científica brasileira sobre EJs em publicações da área de Administração¹ e outro sobre gestão do conhecimento na tomada de decisão no contexto de uma EJ².

No que tange às pesquisas de pós-graduação, dentre os mais de 655 mil documentos indexados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) em janeiro de 2021, foram recuperados somente 48 a partir da consulta com a expressão “empresa júnior” em todos os campos. O cenário é semelhante ao encontrado no Portal Capes. Dois trabalhos eram repetidos, um trabalho possuía o termo empresa júnior nas referências, 14 apenas citavam as EJs, 20 estavam relacionados à formação profissional, aprendizagem e competências, 10 referiam-se a temas diversos, como gestão da qualidade e teletrabalho, e apenas um abordava um tema diretamente relacionado à Ciência da Informação, ao investigar o comportamento informacional de empresários juniores³.

¹ BERVANGER, E.; VISENTINI, M. S. Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. *REGE - Revista de Gestão*, v. 23, n. 3, p. 197-210, 2016.

² MAGALHÃES, T. G.; DALMAU, M. B. L.; SOUZA, I. M. Gestão do conhecimento para tomada de decisão: um estudo de caso na Empresa Júnior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 7, n. 2, maio. 2014.

³ BRUM, M. A. C. *Investigação e análise do comportamento informacional de alunos participantes de empresas juniores no Brasil*. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

Diante disso, a pesquisa aqui apresentada é uma investigação original, que contribui com o arcabouço de gestão da informação, enriquecendo esse campo de conhecimento com uma investigação direcionada a um contexto ainda pouco explorado na literatura científica.

Igualmente, lança luz à realidade do MEJ e aproxima as EJs do pilar de pesquisa, componente da tríade universitária, conforme mencionado anteriormente, e do qual geralmente se mantêm afastadas (VALE; ANDRADE; CÂNDIDO, 2018). Isso pode refletir em mais estudos ao longo do tempo e mais diálogos entre essas empresas e as IES.

Ademais, as análises realizadas sobre as práticas adotadas pelas EJs podem inspirar outras empresas, não somente no âmbito do MEJ.

1.2.3 Pessoal

Por último, porém não menos importante, está a justificativa pessoal. Visto a dedicação necessária à pesquisa, é crucial a existência de uma motivação pessoal para a concretização do trabalho ao qual o pesquisador se propõe, sobretudo diante dos desafios enfrentados pela ciência e pela educação no Brasil. Na sequência, tomo a liberdade de utilizar a primeira pessoa para finalizar a presente seção.

Ingressei no MEJ em 2008 por meio da RH Consultoria Júnior – UFMG (RH Jr.), do curso de Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Em 18 meses, tive oportunidade de atuar na Diretoria de Qualidade e Projetos e na Presidência, áreas que me possibilitaram perceber claramente a ausência de registros sobre a própria EJ e sobre os serviços prestados, e vivenciar os impactos que isso causava.

Dentre eles, o longo tempo buscando informações nos arquivos da empresa, sem a garantia de que a informação necessária seria localizada, e a dependência de pessoas externas, em detrimento dos registros internos. A principal fonte de informação para os assuntos administrativos era a contadora, que sanava as dúvidas e dava o suporte necessário para a realização de algumas atividades. Os ex-membros e um dos orientadores, um consultor externo que tinha sido um dos fundadores da empresa, eram as alternativas para preencher as lacunas informacionais, tanto referentes à gestão da própria EJ, quanto aos serviços prestados e projetos já realizados.

Ainda no primeiro semestre, em parceria com outra estudante membro da mesma diretoria, criamos uma planilha com informações sobre os projetos pregressos, que até o momento permaneciam somente na versão física. Os projetos em andamento também

começaram a ser digitalizados e as pastas, físicas e digitais, a ser melhor organizadas. Por mais simples que tenha sido a ação, ela agilizou a busca por informações sobre os clientes, os serviços prestados, o progresso das consultorias e assim por diante. Além disso, marcou o início do meu interesse pela gestão da informação nas organizações.

Além da minha vivência e do meu contato com o MEJ há mais de uma década, os relatos de empresários juniores, de pós-juniores e de professores próximos às EJs, sobre as dificuldades para gerenciar as informações, também serviram de estímulos para empreender a presente pesquisa.

Assim, posso retribuir os aprendizados adquiridos e as experiências acumuladas, que tanto contribuíram para o meu desenvolvimento, não apenas acadêmico e profissional, como também pessoal. Além de desenvolver uma pesquisa aplicada, de modo a retornar para a sociedade o que foi em mim investido, tendo em vista que minha formação acadêmica, na graduação e na pós-graduação, foi realizada em Instituições Federais de Ensino Superior.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO: ASPECTOS TEÓRICOS

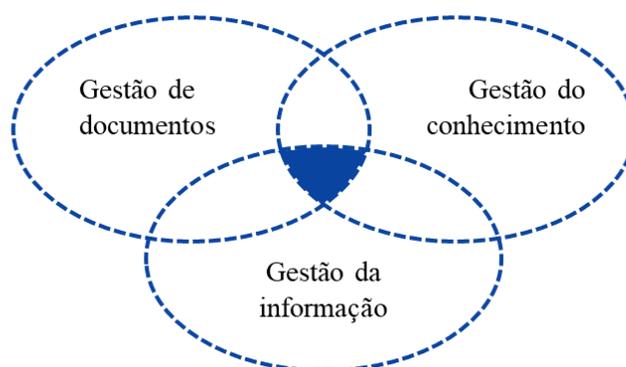
A seção apresenta as bases teóricas para o desenvolvimento da pesquisa, assim como a revisão sistemática realizada para verificar a existência de trabalhos relacionados à presente proposta.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E SUAS RELAÇÕES

A gestão da informação é um conceito que se relaciona diretamente à gestão de documentos e à gestão do conhecimento, visto que podem ser percebidas de maneira integrada. Na literatura científica, é recorrente a representação dessas três gestões em um diagrama com círculos concêntricos, em que a gestão de documentos ocupa o círculo menor, a gestão da informação o círculo intermediário e a gestão do conhecimento o círculo maior, abrangendo as duas anteriores.

Todavia, ainda que tal representação seja apenas didática, outra perspectiva pontua que na prática os processos de gestão de documentos, gestão da informação e gestão do conhecimento dialogam e, em alguns momentos se sobrepõem. Uma representação mais condizente com essa visão está reproduzida na Figura 3.

Figura 3 - Relação entre as gestões



Fonte: Adaptada de Santos (2009, p. 198).

Devido a essa inter-relação, a revisão narrativa levou em conta também a gestão de documentos e a gestão do conhecimento, para subsidiar teoricamente as etapas subsequentes da investigação. Assim, as subseções seguintes expõem os aspectos teóricos da gestão de documentos, da gestão do conhecimento e da gestão da informação.

2.1.1 Gestão de Documentos

Os documentos sempre foram elementos importantes na vida em sociedade, para registro e comprovação de fatos. No ambiente organizacional, sobretudo ao longo do século XX, eles começaram a se tornar um problema, visto a facilidade para produção e reprodução que levou ao acúmulo das massas documentais.

Nesse cenário, principalmente nos Estados Unidos e no Canadá, despontou a *records management*. Inicialmente associada ao contexto estatal, ela foi ganhando força também no meio privado, devido ao desenvolvimento e à aplicação das teorias administrativas (JARDIM, 2015), visto que seu objetivo se relaciona à eficácia e à eficiência organizacional.

No Brasil, o termo chegou a ser traduzido como gestão de registros (SANTOS, 2009). Porém, conforme o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, *records management* compreende um campo mais amplo, sendo chamado de gestão de documentos (GD) e abarcando procedimentos e operações técnicas relacionados à criação, organização, avaliação, armazenamento e uso dos documentos (ARQUIVO NACIONAL, 2005).

Documentos, nesse caso, referem-se à informação arquivística, ou informação orgânica, que

[...] constitui-se em prova documental extremamente necessária à vida das organizações/instituições, como fonte de sua história e autenticidade e transparência de suas ações. É utilizada quer pelo seu valor primário (para decidir, para agir e controlar as decisões e ações empreendidas), quer pelo seu valor secundário (para efetuar pesquisas retrospectivas que põem em evidência decisões ou ações passadas). (MORENO, 2006, p. 80-81).

Com o tratamento e o uso adequado dessas informações, as organizações tendem a obter um melhor desempenho, pois podem se basear no que já aconteceu para tomarem decisões mais acertadas no momento presente e que reflitam de maneira positiva no futuro da empresa.

A GD acontece por meio do exercício das funções arquivísticas, que podem ser compreendidas como processos realizados para o tratamento das massas documentais. Geralmente, a literatura da área explora sete funções: a) produção; b) classificação; c) avaliação; d) aquisição; e) conservação; f) descrição; e g) difusão.

A primeira função arquivística a ser considerada é a produção, pois é dela que o documento surge e a partir da qual seguirá pelos outros processos. Ela passa a ter destaque na abordagem *records management*, que “visava a intervenção da administração arquivística logo na primeira idade dos documentos, ou seja, na fase de produção e tramitação nos serviços

administrativos, com a finalidade de aplicar métodos de economia e eficácia na gestão documental” (SILVA *et al.*, 2009, p. 134).

Considerando as facilidades proporcionadas pelas tecnologias de informação e comunicação, é comum no decorrer das atividades administrativas as pessoas produzirem e reproduzirem inúmeros documentos sem real necessidade. No ambiente digital essa situação tornou-se ainda mais complexa, pois o fato dos documentos acumulados não ficarem facilmente visíveis como no ambiente físico (analógico), leva as pessoas a criar e salvar inúmeros documentos digitais, muitas vezes desnecessária e desordenadamente, o que também provoca acúmulo de massa documental e dificulta a execução das funções arquivísticas subsequentes.

O “controle da produção de documentos contribui para o aumento da eficiência administrativa uma vez que diminui ou mesmo evita a duplicidade de informações” (SOUSA, 2013, p. 20). Ainda colabora para a padronização, facilitando na organização das informações, de modo que os documentos criados registrem os conteúdos necessários, sem lacunas ou excessos, para atender ao fim a que se destinam.

A classificação corresponde à função arquivística em que os documentos são organizados, seguindo o respeito aos fundos, a fim de determinar as relações existentes na estrutura da organização. A partir dessa análise, é possível estabelecer os fundos, as seções, séries, etc. até chegar ao último nível, o item documental (CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS, 2006).

Conforme mencionado anteriormente, as tecnologias de informação e comunicação facilitaram a produção de documentos e, em muitos casos, isso se transformou em uma ampliação da massa documental nas organizações. A classificação é fundamental para organizar os documentos, de modo a facilitar a localização destes quando são necessários.

Os documentos podem ser classificados a partir de diferentes critérios, conforme as necessidades existentes. Todavia, em geral, tendem a ser organizados de acordo com a estrutura da organização, as funções ou os assuntos (SCHELLENBERG, 2006) dos quais tratam.

A avaliação refere-se ao processo de análise dos documentos, com o intuito de determinar os prazos de guarda e as ações de destinação, em conformidade com o valor atribuído ao item documental (ARQUIVO NACIONAL, 2005).

Essa função beneficia a organização na medida em que, por meio dela, é possível estabelecer o que deve ser mantido e por quanto tempo, assim como determinar o que pode ser eliminado após determinado período. Desse modo, evita-se o acúmulo de massa documental sem utilidade, visto que manter espaços destinados a arquivos, tanto analógicos quanto digitais,

geram elevados custos para as organizações. Portanto, eliminar, com segurança, o que não é mais necessário, resulta em economia financeira.

Além disso, recursos humanos e tecnológicos podem ser melhor utilizados, pois haverá uma massa documental menor para ser tratada. O sucesso na recuperação da informação tende a ser maior, pois a informação recuperada será mais relevante e pertinente, visto o número menor de documentos para serem consultados.

A aquisição corresponde à entrada dos documentos no arquivo e pode acontecer por meio de protocolo, de empréstimo, transferência, custódia, doação, permuta, compra, dentre outras ações (ARQUIVO NACIONAL, 2005).

Esta função relaciona-se diretamente com a avaliação, pois somente os documentos que foram considerados para guarda permanente devem ser adquiridos. Do contrário, documentos que não possuem mais valor para a organização serão mantidos desnecessariamente.

A conservação pode ser entendida como o processo que visa garantir a manutenção das características originais do documento, ou seja, sua integridade física. Portanto, é a função que cuidará do fundo para protegê-lo contra a ação do tempo e a manipulação inadequada durante o uso dos documentos.

O profissional da informação deve ter conhecimento dos diversos tipos de suportes informacionais existentes, considerando suas principais características e, principalmente, fragilidades, a fim de que sua intervenção sobre o documento não cause qualquer dano.

A descrição, como o nome indica, refere-se ao processo de descrever o documento, de acordo com normas estabelecidas, a fim de permitir a posterior recuperação do item documental. Caracteriza-se como uma apresentação dos atributos físicos, da análise do conteúdo e da identificação do contexto de criação e uso de um ou mais documentos.

A descrição possibilita que a recuperação dos documentos seja mais eficiente e eficaz, proporcionando as informações de fato necessárias e úteis para a realização das atividades na organização.

Ela deve seguir alguns princípios (RODRIGUES, 2003), sendo eles: a) ser subsequente à classificação; b) seguir a diretriz de respeito aos fundos, tendo o fundo como unidade de descrição mais abrangente; c) originar do geral para o particular; d) ser dinâmica e evoluir de acordo com novas informações que podem ser adicionadas ao longo do tempo.

A difusão, função arquivística também chamada de acesso, é “destinada a tornar acessíveis os documentos e a promover sua utilização” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 19, grifo do autor).

Todo o trabalho realizado nas funções anteriores seria inútil se fosse para os documentos apenas ficarem armazenados em espaços, analógicos ou digitais, se acumulando indefinidamente e sem qualquer utilização.

Importante ressaltar que a difusão vai muito além do simples acesso aos acervos. Na percepção de Santos, ela também deve contemplar, dentre outros aspectos,

[...] difusão dos manuais de gestão, plano de classificação e tabelas de temporalidade e promoção e treinamento para seu uso; [...] utilização de sistemas informatizados de gestão e de formulários e procedimentos de registro de transferência, recolhimento e descarte de documentos; [...] elaboração de guias de acervo, inventários e páginas web (SANTOS, 2009, p. 181).

Desse modo, percebe-se a importância desta função para todo o amplo processo de tratamento das informações arquivísticas.

A importância da GD para as organizações é evidente e, segundo Almeida e Vitoriano (2018), a ausência de investimentos nesse quesito pode ocasionar diversos prejuízos. Alguns deles são a demora ou a impossibilidade de recuperar determinada informação, o acúmulo de massa documental e, conseqüentemente, necessidade de maior espaço de guarda e maior custo de operação para a organização, o desperdício de recursos financeiros e a subutilização de recursos humanos.

Todavia, ainda que existam teorias e instrumentos para subsidiar as funções arquivísticas e a GD, nem sempre as organizações possuem conhecimento a respeito e perdem a oportunidade de gerir adequadamente as informações orgânicas que fazem parte de suas rotinas de trabalho.

2.1.2 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento (GC) lida com um ativo intangível das organizações e que tem origem nos indivíduos, podendo ser ampliado para o âmbito organizacional à medida em que é compartilhado em redes de interação, incentivadas e difundidas pela organização.

O conhecimento pode ser tácito ou explícito (POLANYI, 1966 apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O conhecimento tácito corresponde ao que uma pessoa sabe, porém detém consigo mesma, porque envolve aspectos difíceis de serem fielmente descritos, registrados e disponibilizados para outras pessoas. Esse conhecimento é adquirido pela prática, pela

experiência, por isso a dificuldade de compartilhá-lo de maneira que seja possível outra pessoa compreendê-lo e utilizá-lo.

O conhecimento tácito abarca elementos cognitivos, que são modelos mentais criados pelos indivíduos a partir de analogias e podem envolver esquemas, perspectivas e crenças, e elementos técnicos, relativos a técnicas, habilidades e o saber fazer (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento explícito equivale ao que está formalizado, registrado e passível de ser disseminado por diferentes meios. Ele pode ser acessado por meio de recursos analógicos ou digitais, como modelos, procedimentos operacionais, guias e manuais.

Na perspectiva de Choo (2003), além dos conhecimentos tácito e explícito, ao qual ele denomina baseado em regras, também existe nas organizações o conhecimento cultural, que se manifesta, por exemplo, por meio das declarações de missão, das histórias sobre a empresa, das visões de mundo e dos significados atribuídos a novas informações.

Os conhecimentos tácito e explícito se relacionam para gerar novos conhecimentos. A interação entre eles diz respeito aos processos de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O primeiro deles é a socialização, que corresponde à conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito. À primeira vista pode soar estranho, mas significa que os indivíduos compartilham o que sabem entre si, seja por meio de orientações verbais, de conversas informais ou da demonstração de uma tarefa.

Além da cognição, as emoções também possuem importante papel nesse processo, pois afetam a transferência de conhecimentos, podendo influenciar positiva ou negativamente no aprendizado e na criação de novos conhecimentos.

O segundo processo é a externalização, a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e que na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68) foi negligenciado nos estudos organizacionais. O que antes estava restrito à mente de um indivíduo é registrado, em conceitos, modelos, metáforas, de modo a facilitar a compreensão de outras pessoas.

Devido às características do conhecimento tácito, não é possível transformá-lo, integralmente, em conhecimento explícito. Todavia, esse processo de conversão possibilita propagar o que os indivíduos sabem, ampliando os conhecimentos em âmbito organizacional.

A combinação é o terceiro processo, que converte conhecimento explícito em conhecimento explícito. Assim como acontece na socialização, em que a conversão é para o mesmo tipo de conhecimento, aqui o processo abarca somente o explícito, isto é, relaciona os

conhecimentos que já estão registrados, como em documentos, softwares de gestão e programas de treinamentos.

Esse processo tende a apresentar um alcance ampliado, então os conhecimentos combinados podem ser de diferentes equipes ou setores, proporcionando uma integração que envolve diversos níveis ou áreas da organização.

O quarto processo é denominado internalização e equivale à conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Nessa fase, o indivíduo soma à sua base de conhecimentos o que aprendeu a partir dos conhecimentos explícitos difundidos na organização.

Esse novo conhecimento tácito também deverá ser socializado, e posteriormente externalizado e combinado, gerando um novo processo de internalização. Desse modo, os processos estão sempre recomeçando, porém, com mais conhecimentos sendo acrescentados a cada ciclo.

Para que os processos de conversão aconteçam, a organização deve proporcionar condições adequadas, chamadas de condições capacitadoras, que são a intenção, a autonomia, a flutuação e caos criativo, a redundância e a variedade de requisitos.

A intenção diz respeito à visão e às estratégias adotadas pela organização e é permeada de valores, que são aplicados à avaliação dos conhecimentos criados. A autonomia promove a automotivação e a auto-organização, as equipes trabalham de forma integrada e ações não programadas podem gerar bons resultados sequer esperados. A flutuação é uma ordem peculiar, que não segue padrões previamente estabelecidos e permite à organização maior contato com o meio externo, que pode levar ao caos criativo, uma reação positiva nos momentos de crise. A redundância contempla ações que fazem com que indivíduos compartilhem conhecimentos, mesmo que à primeira vista estes não pareçam úteis para determinados profissionais ou áreas da organização. A variedade de requisitos acontece quando os profissionais têm acesso rápido e fácil a diversas informações, podendo resolver diferentes problemas ou dar origem a novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em relação à GC como um todo, o processo envolve uma série de etapas, que são a identificação; obtenção; distribuição; utilização; criação e desenvolvimento de novos conhecimentos; contribuição com novos conhecimentos; construção e sustentação de relacionamentos; e descarte de conhecimento (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; DE SORDI, 2015).

Cada uma dessas etapas possui ações específicas, sendo que algumas delas se assemelham às etapas do modelo de gestão da informação, que será detalhado no tópico seguinte.

2.1.3 Gestão da Informação

A gestão da informação (GI) pode ser entendida como um conjunto de processos que visam lidar de maneira eficiente e eficaz com a informação, especialmente no ambiente organizacional, e pode ser vista tanto no escopo da Ciência da Informação quanto da Ciência da Administração (ALVES; DUARTE, 2015) ou mesmo como uma disciplina independente (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011) formada a partir da documentação (BARBOSA, 2008) e sendo construída com a contribuição de diferentes áreas.

Esse conjunto de processos compreende estratégias para a identificação das necessidades de informação, o delineamento dos fluxos formais de informação, a “coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação [da informação], objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo” (VALENTIM, 2004, p. 1).

Considera-se que ela está diretamente relacionada aos estudos sobre informação de origem canadense. Devido às influências recebidas tanto da Europa quanto dos Estados Unidos, houve no Canadá a junção, em âmbito nacional, de arquivo e biblioteca e as formações e pesquisas passaram a se concentrar em torno dos estudos da informação (ARAÚJO, 2014).

Recorrendo a Salaün e Arsenault, Araújo (2014) expõe que esses estudos da informação se concentraram em quatro temas, a saber, o tratamento da informação, a busca da informação, as práticas dos usuários e a gestão estratégica da informação. Esta se originou a partir da GD, e passou pela gestão da tecnologia da informação até chegar à gestão do conhecimento e à gestão da memória organizacional.

Ao longo da segunda metade do século XX os processos de GI foram sendo desenvolvidos e aplicados em diversas organizações e, até o início do século XXI, vários foram os modelos criados relativos ao gerenciamento da informação.

Apesar de diferentes nomenclaturas, em geral, os modelos começam com uma etapa de identificação de necessidades (CHOO, 2003) ou determinação de exigências de informação (DAVENPORT, 1998). Nos modelos de Beal (2008) e de McGee e Prusak (1994) é considerado nesta etapa, ainda, o termo requisitos, por abordar o trabalho conjunto de profissionais de

informação e de sistemas de informação quanto à definição de requisitos estratégicos para o público em questão.

Por ser a primeira etapa, a identificação de necessidades é determinante para todo o processo. A partir dela que os passos seguintes são pensados, portanto, é importante que as informações necessárias, seja para um indivíduo, um setor, um nível hierárquico ou para a organização como um todo, sejam identificadas adequadamente.

Para isso, é necessário que o profissional da informação conheça a organização e suas necessidades, bem como as fontes potenciais de informação. Isso facilita o processo de identificação de necessidades, visto que, frequentemente, os próprios indivíduos possuem dificuldade de discernir o que precisam. Além disso, demonstra um papel ativo do profissional da informação, ressaltando sua importância no processo de GI no ambiente organizacional.

A segunda etapa dos processos de GI compreende a aquisição. Mais uma vez, McGee e Prusak (1994) ressaltam que o trabalho conjunto de profissionais da informação e de sistemas tende a ser mais eficaz do que o resultado da atuação desses profissionais separadamente.

Por sua vez, Beal (2008) ressalta que a obtenção pode não ser uma ação pontual, pelo contrário, tende a ser um processo, em que a organização cria, recebe ou coleta informações tanto de fontes externas quanto internas. Além disso, essa informação pode estar em qualquer tipo de suporte, seja ele analógico ou digital, ou em qualquer formato.

Para Davenport (1998), a obtenção envolve três momentos distintos. O primeiro é a exploração de informações, sendo que as fontes de informação podem ser externas, como publicações, conferências ou mesmo determinados profissionais que se caracterizam como especialistas na área em que a organização atua, ou fontes internas, quando a informação está disponível na própria empresa. O segundo momento é a classificação da informação, que dependerá de fatores como hierarquia, estratégia, normas e políticas organizacionais. O terceiro momento é o de formatação e estruturação das informações, que envolve os itens informacionais e a maneira como são gerenciados pela organização.

No modelo de Choo (2003), a terceira etapa refere-se à organização e ao armazenamento da informação, que pode ser comparada à etapa de classificação e armazenamento da informação de McGee e Prusak (1994). Estes autores ainda especificam uma etapa para o tratamento e apresentação da informação. Em contrapartida, como descrito anteriormente, Davenport (1998) agrega essas atividades ainda na etapa de obtenção.

Beal (2008) abarca as atividades de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação no que denomina como tratamento. Essa etapa é

necessária para que as pessoas possam utilizar de maneira mais eficaz a informação, visto que o tratamento possibilita melhorar a recuperação e o acesso.

As informações armazenadas podem ser esquecidas e não utilizadas. Para evitar que isso aconteça, é preciso partir para a próxima etapa, a de desenvolvimento de produtos e serviços de informação (CHOO, 2003; MCGEE; PRUSAK, 1994).

Nessa fase, além dos profissionais de informação e de sistemas, é essencial a participação dos usuários, que possuem mais domínio de suas próprias áreas e que, a partir do conteúdo já disponível, podem contribuir para elaborar os meios mais eficazes da informação a ser disponibilizada.

Conforme pontua Choo (2003), esses meios devem oferecer informações que respondam às necessidades de informação e que possibilitem a solução dos problemas, ou seja, devem estar orientadas para a ação e não somente para a aquisição de mais conhecimento que não será prontamente aplicado.

A etapa de disseminação possibilita que as informações sejam difundidas, por meio dos produtos e serviços desenvolvidos. Para isso, algumas questões devem ser previamente respondidas, como a quem a informação será entregue e em que formato isso será feito.

Vale frisar que, além do público interno, a organização precisa se atentar também para o público externo (BEAL, 2008). As orientações mencionadas anteriormente valem igualmente para esse caso, ou seja, é preciso avaliar quais informações serão direcionadas para quais públicos externos, por exemplo, fornecedores, clientes, acionistas ou governo, de acordo com as relações que a organização possui com cada público.

Os produtos e serviços devem estar em consonância com os hábitos e as preferências dos utilizadores (CHOO, 2003), por isso a importância de envolvê-los no processo, inclusive para que reconheçam, valorizem e façam uso do que foi desenvolvido. As chances de isso acontecer dependem da diversidade de meios de compartilhamento, que devem se adequar aos diferentes perfis existentes na empresa, levando-se em conta, principalmente, a facilidade de utilização e a acessibilidade dos instrumentos de disseminação.

A última etapa da maioria dos modelos é a utilização, que justifica todas as anteriores. Investimentos podem ser feitos em recursos de infraestrutura, tecnológicos e humanos para implementar ou aperfeiçoar processos de GI, mas eles serão inúteis se a informação não for, de fato, utilizada para gerar valor para a organização.

Já no modelo de Beal (2008), a última etapa é a de descarte, pois a autora argumenta que há informações que se tornam desnecessárias para a organização. Por isso, elas devem ser

eliminadas, de acordo com a legislação vigente e com as normas e políticas da própria organização. Isso gera economia de recursos, como espaço de armazenamento e tempo necessário para a recuperação de uma informação relevante em meio ao conjunto total de informações disponíveis.

O Quadro 1 apresenta os modelos previamente expostos. Observa-se que, independentemente da nomenclatura e da definição formal de quantidade de etapas, todos abordam aspectos semelhantes, sendo que o modelo de Beal (2008) é o único que apresenta um processo adicional aos demais, o de descarte da informação.

Quadro 1 - Processos de gestão da informação

Beal (2008)	Choo (2003)	Davenport (1998)	McGee e Prusak (1994)
1. Identificação de necessidades e requisitos	1. Identificação das necessidades	1. Determinação de exigências	1. Identificação de necessidades e requisitos
2. Obtenção	2. Aquisição	2. Obtenção	2. Coleta/entrada
3. Tratamento	3. Organização e armazenamento	▪ Exploração	3. Classificação e armazenamento
4. Distribuição	4. Produtos/serviços	▪ Classificação	4. Tratamento e apresentação
5. Uso	5. Distribuição	▪ Formatação e estruturação	5. Desenvolvimento de produtos e serviços
6. Armazenamento	6. Uso	3. Distribuição	6. Distribuição e disseminação
7. Descarte		4. Utilização	7. Análise e uso

Fonte: Elaborado pela autora.

As etapas não são rigidamente delimitadas e segmentadas. Pelo contrário, devido à dinamicidade do ambiente organizacional, necessidades informacionais são detectadas a todo instante, e a cada nova necessidade, uma nova sequência de processos é iniciada, ocorrendo em paralelo com outros processos já em andamento. Assim, os modelos podem ser entendidos como ciclos, sendo que vários ciclos podem estar em progresso simultaneamente.

A partir do exposto, percebe-se a integração entre GD, GC e GI e a necessidade das organizações se atentarem para elas. Conforme afirma Santos (2009, p. 197), “nenhuma das gestões é um fim em si mesmo, mas um meio. Todas têm como objetivo maior otimizar as atividades da instituição, buscando mais eficiência e eficácia na sua realização”.

Desse modo, cada uma contempla teorias e técnicas específicas, mas juntas também apresentam pontos de intersecção, que serão abordados na presente pesquisa, a fim de

evidenciar o quanto as EJs e as demais organizações podem se beneficiar de determinadas práticas, que perpassam tanto a GD e a GC quanto a GI.

2.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A fim de verificar os trabalhos já realizados sobre o tema de interesse, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) em setembro de 2019, tendo como objetivo identificar estudos científicos que abordassem a gestão da informação e as empresas juniores. Para isso, foram selecionadas as bases de dados que se relacionam com o assunto.

Tendo em vista que a RSL “depende da qualidade da fonte primária” (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 84), a escolha das bases se pautou na relevância de cada uma delas no meio acadêmico e científico e na área de domínio de suas coleções. Assim, foram acessadas as bases:

1. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) – reconhecimento nacional e disponibilização dos trabalhos de pós-graduação *stricto sensu* defendidos em todo o país.
2. Emerald – reconhecimento internacional e indexação de conteúdos da área de Administração, com uma categoria exclusiva para Information and Knowledge Management.
3. Library, Information Science & Technology Abstracts with Full Text (LISTA) – reconhecimento internacional na área de Ciência da Informação e disponibilização de textos completos.
4. ProQuest Dissertations & Theses Global (PQDT) – reconhecimento internacional e disponibilização de trabalhos de pós-graduação *stricto sensu*.
5. Scopus – reconhecimento internacional, maior número de coleções indexadas e existência de categorias das áreas de interesse, ou seja, Social Sciences e Business, Management and Accounting.
6. Web of Science (WoS) – reconhecimento internacional e existência de categorias das áreas que o estudo aborda, isto é, Information Science Library Science e Management.

O Quadro 2 detalha as características das buscas, conforme recursos disponibilizados em cada uma das bases. No primeiro momento, percebeu-se que o uso de filtros, como área de conhecimento ou limitação temporal, não retornava qualquer documento. Sendo assim, optou-se por não aplicar qualquer tipo de refinamento, considerando todo o texto dos documentos, em

todas as bases. Vale ressaltar que também foi considerado na *string* o termo “gestão documental” e “gestão de documentos”, tendo em vista o foco da pesquisa nos fluxos formais de informação e na informação registrada.

Quadro 2 - Características das buscas nas bases de dados

Base	Campo	Refinamento	String	Resultados
BDTD	Todos os campos	Não se aplica	(“information management” OR “records management”) AND (“junior enterprise” OR “junior company”)	00
			(“gestão da informação” OR “gestão documental” OR “gestão de documentos”) AND “empresa júnior”	00
Emerald	Todos os campos	Sem refinamento (Considerados todos os anos e todas as categorias)	(“information management” OR “records management”) AND (“junior enterprise” OR “junior company”)	01
			(“gestão da informação” OR “gestão documental” OR “gestão de documentos”) AND “empresa júnior”	03
LISTA	Todos os campos	Não se aplica	(“information management” OR “records management”) AND (“junior enterprise” OR “junior company”)	01
			(“gestão da informação” OR “gestão documental” OR “gestão de documentos”) AND “empresa júnior”	00
PQDT	Todos os campos	Não se aplica	(“information management” OR “records management”) AND (“junior enterprise” OR “junior company”)	08
			(“gestão da informação” OR “gestão documental” OR “gestão de documentos”) AND “empresa júnior”	00
Scopus	Todos os campos	Sem refinamento (Considerados todos os anos e todas as categorias)	ALL ((“information management” OR “records management”) AND (“junior enterprise” OR “junior company”))	04
			ALL ((“gestão da informação” OR “gestão documental” OR “gestão de documentos”) AND “empresa júnior”)	00
WoS	Todos os campos	Sem refinamento (Considerados todos os anos e todos os índices)	(“information management” OR “records management”) AND (“junior enterprise” OR “junior company”)	00
				00

(“gestão da informação” OR “gestão documental” OR “gestão de documentos”) AND “empresa júnior”	Total	17
--	--------------	-----------

Fonte: Elaborado pela autora.

Devido ao pequeno número de resultados, não foi utilizado gerenciador bibliográfico para manipular os dados obtidos.

A leitura dos resumos permitiu constatar a existência de trabalhos que apenas citavam a gestão da informação, seja em uma menção irrelevante ao longo do texto ou somente como trecho de alguma referência. Diante disso, e do pequeno número de documentos recuperados, estabeleceu-se somente um critério de exclusão: estudos de temáticas não relacionadas.

O Quadro 3 apresenta as referências completas dos documentos recuperados em cada base de dados consultada. A coluna da direita especifica se o documento foi ou não excluído do presente estudo, sendo S para sim e N para não.

Quadro 3 - Resultados recuperados na RSL

Nº	Base	Referência	Exclusão
1	Emerald	CÂMARA, Ricardo A.; MACCARI, Emerson A.; FERRAZ, Renato R. N. Development of a management support tool for stricto sensu graduate programs. Revista de Gestão , v. 26, n. 2, p. 180-195, 2019.	S
2	Emerald	GREEN, T. M. R. (ed.). Work study . London: Sawell Publications Ltd., v. 14, n. 3, 1965.	S
3	Emerald	MIRALDO, Claudio <i>et al.</i> Innovation in health-care companies: a strategy to increase customer service productivity. Innovation and management review . v. ahead-of-print, n. ahead-of-print. 2019.	S
4	Emerald	WALTER, Olga M. F. C.; PALADINI, Edson P. Lean Six Sigma in Brazil: a literature review. International Journal of Lean Six Sigma , v. 10, n. 1, p. 435-472, 2019.	S
5	LISTA	BRUM, Marco Antônio 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, maio/ago. 2009.	N
6	PQDT	CANCELLIER, Éverton L. P. L.; BLAGESKI JÚNIOR, Elton J.; ROSSETTO, Carlos R. Environmental scanning, strategic behavior and performance in small companies. Journal of Information Systems and Technology Management , v. 11, n. 3, p. 611-628, Sept./Dec., 2014.	N
7	PQDT	CATCHINGS, Juanita D. Forward, march : a qualitative phenomenological study for developing Army officers through a formal mentorship program. University of Phoenix, 2013.	S
8	PQDT	GASSMANN, Jaime Nicole Noble. Patrolling the homefront : the emotional labor of Army wives volunteering in Family Readiness Groups. University of Kansas, 2010.	S

9	PQDT	KLUSSMAN, Wolfram Axel Frederic. Timing in internationalisation: Automobile component suppliers entering emerging markets. Sheffield Hallam University, 2013.	S
10	PQDT	SOWELL, Debra Hickenlooper. The Christensen brothers: a career biography. New York University, 1990.	S
11	PQDT	VALENTINE, Mary-Blair Truesdell. An investigation of gender-based leadership styles of male and female officers in the United States Army. George Mason University, 1993.	S
12	PQDT	VITTON JR., John Joseph. An empirical investigation of executive development in the United States Air Force. University of Nebraska, 1982.	S
13	PQDT	WOODING, Giles Clement. The audit and control of real time distributed data base systems. George Washington University, 1984.	S
14	Scopus	FONSECA, Flávia de Souza Magalhães; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. Uso de fontes de informação por gestores de startups. Perspectivas em Ciência da Informação , Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 84-102, jan./mar. 2019.	N
15	Scopus	KURNIAWAN, Yohannes <i>et al.</i> Analysis and implementation of knowledge management system (a case study approach). Journal of Theoretical and Applied Information Technology , v. 97, n. 11, p. 3014-3025, June 2019.	S
16	Scopus	RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Úrsula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. Perspectivas em Ciência da Informação , Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 4-29, jul./set. 2014.	N
17	Scopus	SILVA, Janete. Unidade de informação: o caso do Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL/MG). Ciência da Informação , Brasília, v. 45 n. 1, p. 111-124, jan./abr. 2016.	N

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos 17 resultados recuperados, pode-se considerar que, em alguma medida, cinco se relacionam com a presente proposta de pesquisa, sendo apresentados na sequência.

2.2.1 Trabalhos relacionados

Cancellier, Blageski Júnior e Rossetto (2014) apresentam um estudo quantitativo e descritivo com o objetivo de analisar a relação entre o monitoramento ambiental, o comportamento estratégico e o desempenho de pequenas empresas.

Foram selecionadas 123 concessionárias de automóveis, por meio de dados da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Itajaí, Santa Catarina, assim como do banco de dados de clientes da EJ da universidade da cidade. Do total de selecionadas, 61 empresas constituíram a amostra para coleta e análise dos dados de interesse.

A coleta foi realizada com o uso de questionário dividido em quatro partes e aplicado a gestores das concessionárias. A primeira parte visava identificar o tipo de comportamento

estratégico adotado pela empresa, em comparação com seus concorrentes. A segunda tratava do monitoramento ambiental, tendo como esferas de referência concorrentes, clientes, tecnologia, governo/regulamentação, economia, e aspectos sociais e culturais, bem como da frequência do uso de fontes de informação, considerando fontes pessoais e escritas, internas e externas. A terceira parte abordou o desempenho das empresas, por meio de indicadores validados em estudos anteriores e no pré-teste da própria pesquisa. A quarta parte referia-se às características da empresa, como tempo de operação e o porte, considerando o número de funcionários e o estoque de automóveis (CANCELLIER; BLAGESKI JÚNIOR; ROSSETTO, 2014).

O perfil médio das participantes contemplou micro e pequenas empresas, com idade que ainda reflete uma busca por estabilidade e maturidade no mercado. O número de funcionários é menor nas concessionárias não autorizadas do que nas que possuem contrato exclusivo com determinado fabricante.

A maioria das respondentes considerou que possui um comportamento estratégico de prospecção, enquanto duas das 61 participantes considerou o comportamento como de reação. Segundo os autores, empresas que adotam este tipo de comportamento tendem a não sobreviver em mercados competitivos, por isso o número reduzido de empresas reativas dentre as pesquisadas.

Em relação ao monitoramento ambiental, percebeu-se que as respondentes analisam com mais frequência o aspecto econômico, conforme pontuado pelos autores, provavelmente por ser um segmento fortemente impactado por taxas de juros em operações de financiamento e empréstimo. Quanto ao uso de fontes de informação, o maior índice foi o de pessoal interna, seguido por escrita externa, pessoal externa e escrita interna. O fato de a fonte de informação escrita de âmbito interno ser a menos utilizada, segundo os pesquisadores, sinaliza uma gestão da informação pouco efetiva, com ausência de documentos e relatórios estruturados.

Apesar dos dados do estudo não permitirem determinadas correlações conclusivas, observou-se que as empresas com maior tempo de atuação e maior número de funcionários são as que apresentam comportamento estratégico de prospecção. Quanto ao monitoramento e às fontes de informação, constatou-se correlações positivas entre o tamanho e a idade da empresa em relação à frequência de uso das fontes, em outros termos, quanto maior o tamanho e o tempo de atuação, mais frequentemente são utilizadas as fontes de informação, sejam elas pessoais ou escritas, internas ou externas. Além disso, os pesquisadores chegaram a uma correlação positiva ainda maior quando avaliadas a frequência de uso das fontes de informação e o desempenho

das empresas, demonstrando que as empresas com melhor desempenho são as que buscam e utilizam as fontes de informação com mais frequência.

A pesquisa de Rodrigues e Blattmann (2014) foi conduzida no Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Sudeste e Sul (CEPSUL), órgão público que atua com atividades de pesquisa pesqueira e é vinculado à Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade (DIBIO) do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio).

O objetivo era analisar a gestão da informação da entidade, com foco no uso das fontes de informação. Foi conduzido um estudo de caso com entrevista estruturada, além de pesquisa bibliográfica e documental. Assim, caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva, cujos dados foram analisados por meio da análise de conteúdo.

Duas categorias foram estabelecidas, o perfil dos servidores públicos do órgão e a gestão das fontes de informação. Esta foi a mais explorada no trabalho em questão, tendo sido subdividida em: 1) fontes de informação utilizadas e frequência de uso; 2) fontes de informação utilizadas para atualização e frequência de uso; 3) critérios de escolhas e de qualidade das fontes de informação; 4) uso das fontes de informação e cultura informacional; e 5) uso das tecnologias de informação e comunicação (RODRIGUES; BLATTMANN, 2014).

Os resultados mostraram que as fontes de informação mais utilizadas são os colegas de trabalho, o e-mail, a internet e as legislações específicas. Quando se trata de informações para atualização, as duas primeiras fontes citadas também são as mais utilizadas, acrescidas pelas ferramentas de busca. Os pesquisadores apontam que os participantes não diferenciam as fontes de informação para a realização de atividades cotidianas daquelas destinadas à atualização, por isso os resultados se assemelham.

Dentre os critérios de escolhas e de qualidade, o maior número de respostas foi para a facilidade de acesso, corroborando a afirmação de Choo (2006) de que os indivíduos tendem a considerar as fontes mais acessíveis, ainda que nem sempre sejam as mais adequadas às necessidades que devem ser atendidas.

Apesar da existência de comportamentos informacionais, o estudo demonstrou que não há propriamente uma cultura informacional no ambiente pesquisado. Os respondentes concordam sobre a importância da informação enquanto recurso estratégico e apontam a necessidade de investimentos para melhorar a gestão da informação.

Quanto ao uso das tecnologias de informação e comunicação, observou-se que os entrevistados possuem domínio sobre a utilização de alguns equipamentos, mas subutilizam

diversas ferramentas disponíveis devido ao desconhecimento sobre os seus recursos. Nesse sentido, os pesquisadores finalizam destacando a importância da formação continuada dos profissionais que atuam na instituição.

Silva (2016) conduz um estudo de caso no Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL/MG), para analisá-lo enquanto unidade de informação que fornece produtos e serviços informacionais para o setor industrial do referido estado.

Para isso, a autora aborda as características de unidades de informação e o papel que estas possuem em mercados dinâmicos. A pesquisa é desenvolvida sob a abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas com os seis gerentes do IEL/MG.

Os dados demonstram que, para conseguir lidar com esses mercados dinâmicos e com as grandes incertezas que permeiam a atuação de todos os gerentes, a gerência de inteligência estratégica passou a definir metodologias para facilitar o compartilhamento de informações entre os próprios profissionais do IEL/MG e em relação aos clientes da organização.

A autora centra a análise no Windows SharePoint Services, o sistema de informação utilizado que, segundo ela, é um ambiente web que possui funcionalidades de gerenciamento eletrônico de documentos. Apesar das aparentes vantagens da implementação do SharePoint no IEL/MG, alguns gerentes afirmam que ele não é utilizado em sua gerência, tendo em vista que os arquivos já eram organizados de outras maneiras e com o uso de outros recursos.

Além disso, Silva (2016) também expõe a percepção dos gerentes de que as gerências funcionam como subunidades de informação e que o perfil da maioria dos profissionais que nelas atuam se coaduna com o perfil do profissional da informação difundido na literatura especializada.

Fonseca, Barbosa e Pereira (2019) desenvolveram uma pesquisa sobre o uso de fontes de informação por gestores de *startups* de Minas Gerais, devido ao tamanho da comunidade deste tipo de empresa no estado.

A partir do acesso e contato com entidades representativas, instituições de ensino e pesquisa e outras organizações, foram selecionados e contatados os gestores de *startups*. Na primeira etapa da pesquisa, os que concordaram em participar responderam ao questionário elaborado pelos pesquisadores, com base na literatura científica, no qual eram relacionadas 30 fontes de informação e explorados aspectos relacionados ao ambiente externo e à busca de informações, assim como à relevância e à confiabilidade das fontes de informação.

Os dados mostraram que os gestores apontam os clientes e a tecnologia como agentes do ambiente externo que possuem grande relevância para os seus negócios. A busca de

informações, para a maioria dos respondentes, é feita com o propósito de obter conhecimentos para gerar inovações. As fontes mais relevantes são os clientes, os sócios e os empregados das *startups*, e as redes sociais aparecem como mais relevantes do que outras fontes até então recorrentes nos estudos científicos, como concorrentes, regulamentações e patentes. Quanto à confiabilidade, as fontes consideradas extremamente confiáveis foram as bases de dados das próprias empresas e os sócios e empregados.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas individuais com três gestores, com atuação em diferentes contextos, sendo eles, parque tecnológico, empresa de investimentos e programa de aceleração de *startups* (Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development - Seed) do Governo do Estado de Minas Gerais. Eles comentaram as respostas obtidas nos questionários e, no geral, pontuaram que há uma confiança dos participantes em suas empresas, seja em relação às próprias bases de dados ou à equipe. No ecossistema pesquisado, há maior confiança também nos outros empreendedores, levando a mais parcerias e desenvolvimento de toda a rede. Além disso, percebe-se a existência de diversas ferramentas de gestão e o uso destas por parte de toda a equipe, visto que as estruturas das *startups* são enxutas e não existe área específica responsável pela gestão da informação.

A pesquisa revela, portanto, que no ambiente de *startups*, tendo como recorte o ecossistema mineiro, as fontes de informação utilizadas, consideradas mais relevantes e mais confiáveis destoam do que até então era comumente visto na literatura científica, seja pelo perfil das empresas, seja pela atualização dessas fontes.

Finalmente, o trabalho de Brum e Barbosa (2009) analisa o comportamento de busca e uso de informação de empresários juniores, sendo o único documento recuperado das bases de dados que possui como contexto de análise as EJs. Inclusive, ele está entre as referências dos estudos de Fonseca, Barbosa e Mafra (2019), de Rodrigues e Blattmann (2014) e de Silva (2016), vistos anteriormente.

Os pesquisadores discorrem sobre o comportamento informacional e seus comportamentos derivados, como o comportamento de busca da informação; sobre fontes de informação no contexto organizacional, diferenciando as fontes pessoais das impessoais; e sobre empreendedorismo, para abordar características dos empresários juniores.

A pesquisa foi exploratória e descritiva e os dados foram coletados por meio de questionários on-line. A construção do questionário se deu a partir de observação participante, visto que o pesquisador atuou como tutor em uma EJ. Os questionários foram enviados pela BJ, todavia, o baixo retorno fez o pesquisador alterar essa estratégia. Por meio de pesquisa no

Google, ele obteve os contatos de EJs, dividiu-os em três blocos e enviou o questionário diretamente para cada uma, o que gerou um retorno maior.

Os resultados apresentam o perfil dos empresários juniores, o comportamento de busca pelas fontes de informação e o comportamento de uso através das fontes de informação.

Em suas considerações, observa-se que o autor também destaca o fato de EJs serem pouco pesquisadas.

O presente estudo pode contribuir para a evolução dos estudos em ambientes organizacionais pouco pesquisados, como é o caso das EJ [*sic*]. Esse ambiente é uma ligação entre a academia e o mercado de trabalho, ou seja, um ambiente peculiar, que demanda comportamentos informacionais de indivíduos em um contexto informacional característico, com acesso a fontes de informação diferenciadas. (BRUM; BARBOSA, 2009, p. 72).

Além disso, também ressalta a possibilidade de novos estudos serem realizados sob a perspectiva da pesquisa qualitativa, a fim de ampliar a compreensão sobre os dados, a partir de uma investigação em profundidade.

Sendo assim, nenhum dos resultados recuperados na RSL tratou, especificamente, sobre a gestão da informação no ambiente das EJs, demonstrando que o presente projeto se caracteriza como uma proposta de pesquisa original e que pode ampliar o conhecimento sobre a temática de interesse, principalmente pelas especificidades do universo de análise.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A seção apresenta o percurso metodológico para a realização da pesquisa e alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Configura-se como uma pesquisa de natureza aplicada, abordagem qualitativa, com objetivos exploratório e descritivo e que tem como procedimento o estudo de caso, conforme esquematizado na Figura 4.

Figura 4 - Caracterização da pesquisa

Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Objetivos	Exploratório e descritivo
Procedimento	Estudo de caso

Fonte: Elaborada pela autora.

A pesquisa aplicada visa “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51), cuja existência é anterior à investigação do pesquisador e envolve interesses concretos dos que estão inseridos no meio em que a pesquisa é desenvolvida.

A abordagem qualitativa refere-se à busca por informações na realidade a fim de responder uma questão e de esclarecer conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2010). Por meio dela, é possível compreender fenômenos em seus próprios ambientes, pois ela é “altamente contextual, sendo coletada em um contexto natural, da ‘vida real’” (GRAY, 2012, p. 137). Afirmativa corroborada por Creswell, ao explicar que “os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado” e complementar que “as informações [são] coletadas por meio da conversa direta com as pessoas e da observação de como elas se comportam e agem dentro de seu contexto” (CRESWELL, 2010, p. 208).

A pesquisa qualitativa pode ainda ser entendida como uma pesquisa interpretativa, cuja essência é “[...] aprender sobre o problema ou questão com os participantes” (CRESWELL, 2010, p. 209). Na presente pesquisa, contempla o contato direto com as EJs, por meio da interação com os empresários juniores que nelas atuam e das visitas técnicas feitas às respectivas sedes para realização das entrevistas e análise documental.

Sendo assim, é necessário apresentar flexibilidade, pois ao entrar no campo, o pesquisador pode se deparar com dados e situações que exigem dele uma nova conduta. Por vezes, é preciso rever os procedimentos adotados, os instrumentos de coleta construídos e assim por diante, como aconteceu com Brum e Barbosa (2009) em relação à estratégia de envio dos questionários. Isso não significa mudar toda a configuração da pesquisa, mas sim ter domínio do campo de estudo, a fim de se adaptar aos acontecimentos sem perder de vista sua temática de investigação e seus objetivos.

Enquadra-se como uma pesquisa de objetivo exploratório, por buscar ampliar a familiaridade com um determinado contexto (MARCONI; LAKATOS, 2010), pouco explorado na literatura científica, conforme evidenciado na RSL. Também é considerada de objetivo descritivo, tendo em vista o propósito de descrever as práticas de gestão da informação presentes nas EJs para, a partir da relação com os modelos existentes, construir o guia de gestão da informação direcionado a tais empresas.

Em consonância com a pesquisa qualitativa e exploratória-descritiva, utiliza-se como procedimento o estudo de caso, que proporciona a obtenção de dados sobre fenômenos diversos e complexos, como individuais, organizacionais e sociais.

De acordo com Yin (2015, p. 4), “um estudo de caso permite que os investigadores foquem um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real”. Desse modo, é possível conhecer e apreender os fenômenos como ocorrem naturalmente, sobretudo pela impossibilidade de controlar determinados aspectos.

Assim, propõe-se um projeto de caso único integrado (YIN, 2015), cujo contexto e unidades integradas de análise são detalhados a seguir.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta subseção descreve os procedimentos metodológicos que foram adotados, considerando o universo, a seleção feita, e as técnicas para coleta e análise dos dados.

3.2.1 Universo

A investigação aborda as EJs, que em âmbito nacional, conforme Lei Nº 13.267, de 6 de abril de 2016, são um tipo de

[...] associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho (BRASIL, 2016).

Conforme exposto anteriormente, o MEJ brasileiro é o maior do planeta e concentra mais de 1300 EJs, superando a JEE, que possui 357 EJs federadas de 16 diferentes países.

3.2.2 Seleção

Tendo em vista a impossibilidade de realizar a pesquisa com todo o MEJ brasileiro, ela foi delimitada a um contexto que está inserido no estado de uma das primeiras federações do país, a Federação de Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina (FEJESC).

A FEJESC foi fundada em 18 de setembro de 1994 (FEDERAÇÃO DE EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2019) e foi a terceira Federação Estadual a ser constituída, após a Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo e a Federação de Empresas Juniores da Bahia (MATOS, 1997; SANGALETTI; CARVALHO, 2004).

De acordo com dados do Portal Brasil Júnior⁴, há 70 EJs federadas à FEJESC, que em 2020 realizaram mais de 2500 projetos, resultando em um faturamento de mais de R\$3,6 milhões (BRASIL JÚNIOR, 2021). Essas empresas reúnem mais de 1000 empresários juniores, estudantes universitários de IES públicas e privadas de dez cidades do estado: Araranguá, Balneário Camboriú, Blumenau, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis, Joinville, Lages e Laguna. (FEDERAÇÃO DE EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2020).

Santa Catarina é um estado com diversidade de negócios e com indicadores de desempenho econômicos e sociais que, frequentemente, superam as médias nacionais (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2017, 2019; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2020). Nos últimos anos,

⁴ O Portal Brasil Júnior é restrito a integrantes do MEJ. A autora obteve acesso aos materiais devido ao seu cadastro pessoal como pós-júnior.

com destaque para os resultados de Florianópolis e região, que despontou nacional e internacionalmente em aspectos como empreendedorismo, tecnologia e inovação.

A ilha de Santa Catarina foi uma das cidades eleitas como mais empreendedoras do país (ENDEAVOR, 2018). Isso demonstra a consonância com o propósito do MEJ, que busca fomentar o empreendedorismo e “formar pessoas comprometidas e capazes de transformar o Brasil por meio da realização de mais e melhores projetos” (BRASIL JÚNIOR, 2020).

A maioria das EJs federadas à FEJESC são vinculadas à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Em consulta realizada em setembro de 2019 à página do seu Comitê Gestor das Empresas Juniores (CGEJ) constatou-se a existência de 31 EJs, sendo 26 reconhecidas institucionalmente, das quais 20 estão sediadas em Florianópolis (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2018).

Visto que “os pesquisadores qualitativos geralmente coletam múltiplas formas de dados, tais como entrevistas, observações e documentos, em vez de confiarem em uma única fonte de dados” (CRESWELL, 2010, p. 208), e que o estudo de caso deve considerar diferentes fontes de evidência (YIN, 2015), optou-se por limitar a pesquisa às empresas vinculadas ao Centro Tecnológico (CTC), localizado no *campus* Trindade, em Florianópolis. Desse modo, foi possível contar com distintas fontes e aprofundar a investigação em cada empresa participante.

O CTC é o Centro com maior número de EJs, congregando nove empresas, como listado no Quadro 4, reconhecidas pela UFSC e também federadas à FEJESC.

Quadro 4 - Empresas Juniores selecionadas

Nº	EJ	Curso(s)
1	Autojun	Engenharia de Controle e Automação
2	C2E	Engenharia de Produção Elétrica; Engenharia Elétrica; Engenharia Eletrônica
3	Conaq	Engenharia de Alimentos; Engenharia Química
4	EJEM	Engenharia de Materiais
5	EJEP	Engenharia de Produção
6	EJESAM	Engenharia Sanitária e Ambiental
7	EPEC	Engenharia Civil; Engenharia de Produção Civil; Engenharia de Produção Mecânica
8	i9	Engenharia Mecânica
9	Pixel	Ciências da Computação; Sistemas de Informação

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, conforme constatado por Melo (2014, p. 109), é um Centro com “departamentos que já possuem essa tradição empreendedora”, reunindo diferentes práticas, como as próprias EJs, os Programas de Educação Tutorial, projetos em parceria com empresas,

gerenciados pela Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina (FEESC), disciplinas e eventos sobre empreendedorismo, e laboratórios, núcleos e grupos de pesquisa que também atuam com o tema.

A autora ressalta, ainda, que há “um quadro de professores que já foram parte de um dos principais programas de formação de empreendedores do Brasil” (MELO, 2014, p. 109), fazendo referência à Escola de Novos Empreendedores (ENE/UFSC) criada em 1992 na UFSC. Dolabela corrobora essa visão ao afirmar que a ENE/UFSC

[...] veio a se constituir em um dos mais significativos projetos universitários de ensino e pesquisa em empreendedorismo no Brasil, com profunda inserção acadêmica e envolvimento tanto com projetos e órgãos internos da UFSC como com outras universidades e organismos internacionais (DOLABELA, 2008, p. 40).

Desse modo, as EJs selecionadas estão em um contexto que não apenas concorda com a existência do MEJ no ambiente universitário, diferente do que se observa em outros Centros da referida universidade, como também estimula o empreendedorismo por meio de outras iniciativas, facilitando assim o engajamento e o desenvolvimento dos estudantes que se interessam pela vivência empreendedora.

3.2.3 Coleta de dados

Inicialmente, a coleta seria realizada por meio de questionário on-line, entrevista presencial, análise documental e observação assistemática (MARCONI; LAKATOS, 2010), visto que as entrevistas seriam realizadas na sede de cada EJ, permitindo conhecer os arquivos físicos e as informações existentes.

O questionário e o roteiro de entrevista passaram por pré-teste no mês de janeiro de 2020, em visitas técnicas realizadas às EJs dos cursos de engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e federadas à Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais (FEJEMG), listadas no Apêndice D.

Optou-se por essas empresas devido às similaridades com as EJs selecionadas para o estudo. Além de possuírem estudantes de cursos da mesma área de conhecimento, as EJs participantes do pré-teste estão localizadas na Inova, a incubadora de empresas multidisciplinar da universidade, em um espaço que fomenta o empreendedorismo e a inovação desde 2001 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2020) e que oferece a infraestrutura necessária para o funcionamento das empresas, estimulando a continuidade de suas atividades.

Além disso, contempla EJs que estão no mercado há mais de duas décadas, assim como a maioria das EJs selecionadas para a presente pesquisa, e são federadas à FEJEMG, a maior e

uma das mais tradicionais Federações do país. Por fim, é um ambiente em que a pesquisadora tem acesso, por ser pós-júnior deste contexto.

Em fevereiro de 2020 foi feito o contato por telefone com as EJs selecionadas da UFSC para verificar quem era o membro responsável pela gestão da informação. Visto que em algumas não havia clareza quanto a quem desempenhava tal função, optou-se por focar nos presidentes, pois, em geral, são os membros que possuem maior tempo de empresa e, por isso, conhecem mais da estrutura e dos processos, estando mais habilitados a fornecer as informações solicitadas no questionário e durante as entrevistas.

As primeiras visitas técnicas aconteceram na primeira quinzena de março de 2020, quando foi possível realizar a entrevista com os presidentes (em uma delas com o vice-presidente, responsável pela gestão do conhecimento) de três EJs de maneira presencial, assim como a análise documental de suportes analógicos e digitais e a observação assistemática.

Todavia, devido à interrupção das atividades presenciais estabelecidas pela UFSC a partir de 16 de março de 2020, em decorrência da pandemia provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2, a coleta dos dados originalmente proposta passou por uma adaptação, explicitada no Quadro 5.

Quadro 5 - Reconfiguração da coleta de dados

Até março/2020	Posterior a março/2020
Questionário on-line	Questionário on-line
Entrevista presencial na sede da EJ	Entrevista por videochamada
Análise documental na sede da EJ	Análise documental por compartilhamento de tela
Observação assistemática na sede da EJ	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas seis empresas restantes, as entrevistas com os presidentes foram realizadas por videochamada, durante a qual era compartilhado o acesso a ferramentas de produção e armazenamento de informações. Elas aconteceram nos meses de junho e julho de 2020, após um período de adaptação ao novo cenário, tanto por parte da pesquisadora quanto dos presidentes das EJs.

Em todos os casos, o questionário on-line com questões tanto de múltipla escolha quanto dissertativas, cujo modelo está exposto no Apêndice B, foi enviado para ser respondido antes da entrevista. Intencionou-se formar um primeiro conjunto de dados, mais objetivos e que fornecessem um panorama das práticas adotadas pelas EJs quanto à gestão da informação.

Outrossim, os dados obtidos facilitaram a condução posterior da entrevista, que seguia o roteiro semiestruturado apresentado no Apêndice C, mas também contemplava perguntas personalizadas, para esclarecer ou aprofundar alguma resposta fornecida no questionário. Conforme afirma Olsen (2015, p. 22), “O método face a face permite que o entrevistador ajude a orientar o fluxo da pesquisa. O interrogador também pode esclarecer eventuais ambiguidades que possam surgir”, ainda que nas circunstâncias atuais, o face a face seja por meio do contato remoto.

Dessa forma, apesar das adversidades impostas pelo meio, atendeu-se a recomendação de Yin (2015) quanto à variedade de fontes de evidência que devem ser utilizadas para o estudo de caso, de modo a reforçar a validade dos dados. Múltiplas fontes proporcionaram um quadro mais amplo do fenômeno estudado, o que também enriqueceu as análises, gerando resultados mais consistentes.

3.2.4 Tratamento e análise dos dados

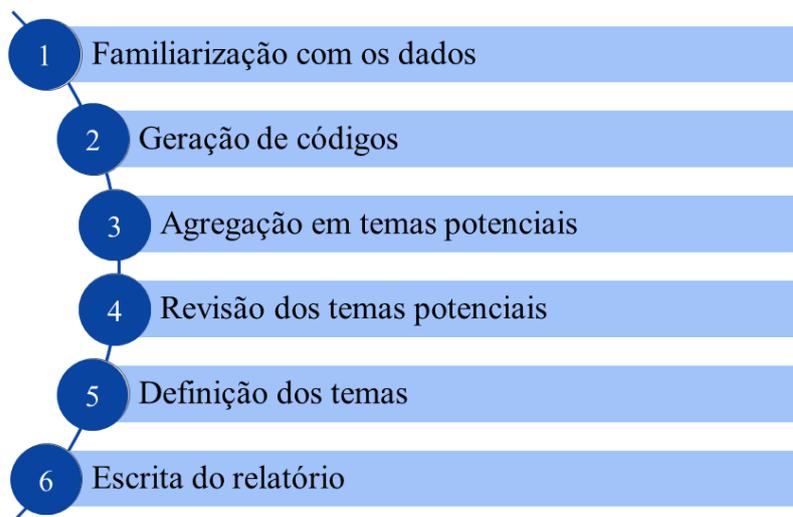
Os dados obtidos com os questionários, as transcrições das entrevistas e a análise documental das nove entrevistadas, somados aos dados das observações assistemáticas das três EJs visitadas, foram tratados e analisados por meio da análise temática.

A análise temática é um método que visa identificar e organizar os dados sistematicamente, proporcionando a percepção e a compreensão de padrões existentes (BRAUN; CLARKE, 2006; 2012). Diferente de outros métodos de análise que levam em conta a frequência dos conteúdos, na análise temática cabe ao pesquisador avaliar os padrões que são relevantes, de acordo com a pergunta de pesquisa que visa responder.

Por isso, as características essenciais desse método são a acessibilidade e a flexibilidade (BRAUN; CLARKE, 2012). Ele orienta a realização da codificação e análise qualitativa dos dados, possibilitando relacioná-los com teorias e conceitos mais amplos.

O uso da análise temática implicou na realização das seis fases da abordagem (BRAUN; CLARKE, 2006), como ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Etapas da análise temática



Fonte: Elaborada pela autora.

A primeira foi a familiarização com os dados, portanto, estar em contato frequente com eles. Isso foi feito por meio de leituras e releituras do conteúdo escrito, obtido, por exemplo, nas respostas dos questionários e nas transcrições das entrevistas. Outro meio foi a escuta atenta dos materiais de áudio, inclusive antes de transcrevê-los, para capturar o que havia de relevante na fala do entrevistado, que se relaciona com a pergunta de pesquisa.

Na segunda fase foram gerados os códigos, ou seja, a partir de todos os dados, foram ressaltados os que eram potencialmente relevantes, utilizando códigos (palavras ou frases curtas) para representar o conteúdo.

A terceira fase compreendeu a agregação dos códigos em temas, a partir das similaridades existentes entre eles. No decorrer do processo, os temas começaram a ser avaliados, para facilitar a posterior delimitação da quantidade. Além disso, tendo em vista o objetivo específico de relacionar as práticas existentes com os modelos de gestão da informação, adotou-se uma ênfase dedutiva na análise temática (BRAUN; CLARKE, 2012), pois os temas foram definidos utilizando como referência as etapas desses modelos, apresentados na seção referente aos [aspectos teóricos](#).

A quarta fase contemplou a revisão dos temas potenciais, a partir da relação dos códigos previamente atribuídos com os dados originais coletados. Com isso, foi possível avaliar se os temas construídos realmente representavam os códigos estabelecidos e os dados originais.

A quinta fase equivaliu à definição e à denominação dos temas, contemplando uma revisão dos temas entre si, de modo a unificar os que tratam dos mesmos aspectos.

Por fim, a sexta fase foi a elaboração do relatório sobre os dados, que no contexto em questão compreendeu a escrita da seção seguinte, na qual são apresentados e analisados os resultados da pesquisa.

3.2.5 Construção do guia

A análise dos dados levou à construção do guia, que se constitui como uma fonte de informação. Há diversas categorizações de fontes na literatura científica, por exemplo, de acordo com a proveniência, sendo interna ou externa, pessoal ou impessoal; com o tipo, como bibliográfica, estatística, geográfica, histórica, etc.; com o formato, que pode ser oral, textual, multimídia, etc. (MELO ALVES; SANTOS, 2018), dentre outros parâmetros de diferenciação.

No âmbito da ciência e tecnologia, as fontes são classificadas como primárias, secundárias ou terciárias (CUNHA, 2001). As primeiras são provedoras de informações originais, como congressos, normas técnicas, patentes, dissertações e teses. As demais reportam às primeiras e podem ser, por exemplo, museus, catálogos de bibliotecas e de arquivos, livros, internet, bibliotecas e centros de informação.

Em uma perspectiva de mercado, as fontes “atendem a determinados segmentos ou a setores de negócios específicos” (PEREIRA, 2006, p. 37). De acordo com a categorização de Montalli e Campello (1997), elas podem ser fontes de informação técnica, para negócios ou científica.

Portanto, o guia construído constitui-se como uma fonte de informação externa e impessoal. Por ser um desdobramento da dissertação, pode ser caracterizado como fonte de informação secundária e, em consonância com o objetivo e o contexto de aplicação, é uma fonte de informação para negócios.

Um guia de viagens, por exemplo, não descreve em suas páginas roteiros fechados, como se o turista não tivesse poder de escolha sobre o que visitar, nem determina que deve ser utilizado um transporte específico. Ele oferece informações sobre os principais pontos turísticos, os trajetos e as rotas possíveis. De modo semelhante, o guia resultante da pesquisa empreendida fornece um panorama aos empresários juniores, proporcionando orientações sobre o que é, para que serve e como pode ser feita a gestão da informação na EJ. O caminho e os meios utilizados para percorrê-lo dependerão da realidade de cada empresa e da decisão dos envolvidos no processo.

Para apresentar tal panorama, conforme explicado previamente, foram considerados modelos de gestão da informação existentes na literatura científica (BEAL, 2008; CHOO, 2003; DAVENPORT, 1998; MCGEE; PRUSAK, 1994), cujas etapas serviram de referência para a construção do questionário e do roteiro de entrevista. Com os dados obtidos, foi possível conhecer as práticas de gestão da informação existentes nas EJs e identificar, junto aos próprios empresários juniores, as que funcionavam de maneira efetiva. A partir disso, elas foram descritas no formato das diretrizes.

Ainda que a pesquisa tenha sido circunscrita a EJs federadas à FEJESC, optou-se por construir o guia tendo como principal referência a BJ, por ser a instância máxima de representação do MEJ no país. Além disso, a criação de um produto de informação é feita partindo-se do usuário, e ninguém melhor do que a BJ para saber como interagir com os empresários juniores, que tipo de linguagem e recursos utilizar.

Foram consultados os materiais da entidade, disponíveis no Portal Brasil Júnior e no Portal da Transparência da BJ, com destaque para a apresentação Jeito BJ (BRASIL JÚNIOR, [2018?]) que explica, dentre outros aspectos, a marca e a identidade da Confederação. Conteúdos divulgados em outras mídias, como Instagram e YouTube, também foram consultados para ampliar a gama de exemplos.

Assim, a estrutura e a identidade visual do guia contaram com o uso de formas geométricas, diagramas e ícones, tão presentes nas apresentações da BJ, e privilegiaram as cores da entidade. Buscou-se produzir um material bem visual e atrativo, alinhado ao tipo de conteúdo ao qual os empresários juniores possuem acesso e em consonância com o contexto do MEJ e do ambiente de negócios contemporâneo.

Em fevereiro de 2021 o link de uma versão preliminar foi compartilhado por aplicativo de mensagens com os empresários juniores entrevistados durante a coleta de dados e com a presidente executiva da Gestão 2020 da FEJESC, alguns deles já caracterizando-se como pós-juniores. Os contatos com a Gestão 2021 da FEJESC e com representantes da BJ não obtiveram retorno.

Os empresários juniores e pós-juniores realizaram a análise livremente, sendo solicitados a lerem o guia e apontarem correções ou melhorias em um prazo de duas semanas. As observações foram feitas por texto ou por áudio e concentraram-se na demanda por mais exemplos e em sugestões para complementar o conteúdo.

Os pontos observados foram analisados, considerando a viabilidade de atendê-los sem que o conteúdo aparentasse uma imposição ou normativa. As alterações foram realizadas,

mantendo o conteúdo mais genérico para possibilitar a aplicação por EJs de diferentes perfis, resultando então na versão final do guia, disponibilizada no Apêndice E.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A caracterização das unidades de análise e as práticas referentes à gestão da informação nas empresas juniores participantes são apresentadas na sequência.

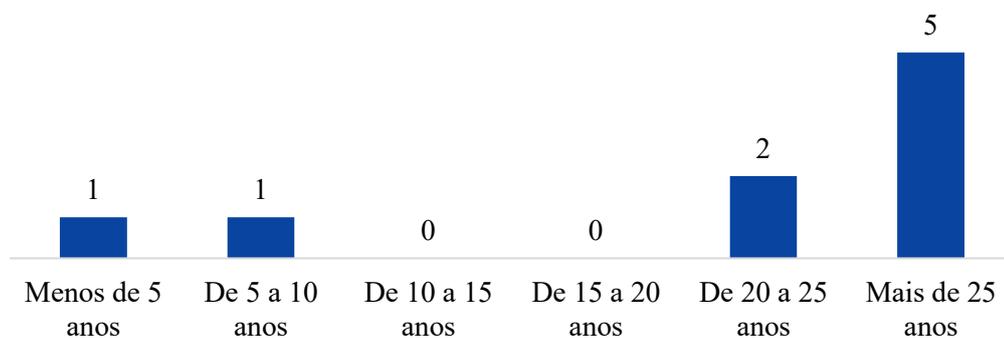
Os códigos de EJ1 a EJ9 foram atribuídos de maneira aleatória, para preservar a identidade de cada uma das participantes do estudo, e serão utilizados sempre no feminino, referindo-se à empresa e não à entrevistada ou ao entrevistado propriamente dito.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

Conforme descrito no Quadro 4, apresentado na seção anterior, as EJs participantes do estudo atuam em segmentos tecnológicos, sendo oito de cursos de engenharias e uma de cursos de tecnologia da informação.

A maioria das empresas, sete delas, foram fundadas nos primórdios do MEJ no Brasil, ainda na década de 1990, as outras duas são mais recentes, da década de 2010, conforme indica a Figura 6.

Figura 6 - Tempo de atuação das empresas juniores

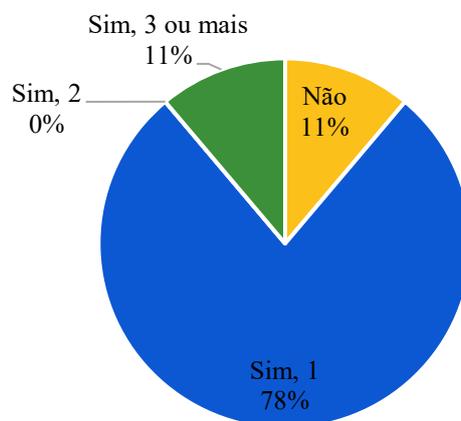


Fonte: Dados da pesquisa.

Relembrando que o MEJ começou a se difundir no Brasil no final da década de 1980 e que a FEJESC foi a terceira Federação do país, não é por acaso que sete empresas sejam desse período de expansão inicial. Nos anos 2000, a Brasil Júnior ainda estava se estruturando e, conforme menção prévia, somente em 2009 foi implementado um planejamento estratégico da rede, a partir do qual a expansão entrou novamente em pauta. Desse modo, vê-se uma leve movimentação no contexto do CTC/UFSC, pelo fato de duas EJs terem surgido na década de 2010.

Com relação ao professor orientador, a pesquisa revelou uma realidade diferente daquela idealizada pelas instâncias representativas do MEJ. Na Figura 7 percebe-se que uma das EJs participantes não possui professor orientador formalizado, o que compromete a prestação de serviços. Uma maneira de contornar a situação é a contratação de consultores externos, geralmente, egressos dos respectivos cursos de graduação e pós-juniores, que já conhecem a realidade da empresa.

Figura 7 - Existência de professores orientadores



Fonte: Dados da pesquisa.

Em contrapartida, uma das EJs possui mais de três professores orientadores. Ao ser questionada sobre o fato, a entrevistada explicou que há professores no Departamento dos respectivos cursos que são pós-juniores e dentre eles há, inclusive, um dos fundadores da EJ.

Portanto, a relação desses professores com a empresa é anterior ao próprio papel de docente da universidade. Todavia, a EJ também busca criar laços com os demais docentes, participando das reuniões de Departamento, organizando encontros para apresentação de projetos executados e confraternizações.

[...] a gente sempre busca fazer no dia dos professores um café dos professores, pra apresentar alguns projetos que já foram feitos, mostrar alguns professores que já participaram. Então, outros professores que estão entrando no momento acabam vendo, então a gente tenta ir atrás deles também para eles estarem participando. (E7)

Essa relação é importante, não apenas para o processo de orientação em si, como também para a captação de novos projetos. Segundo relatos de presidentes entrevistados durante o pré-teste, realizado na UFMG, é percebido no MEJ que as EJs que possuem boas

interações com seus Departamentos conseguem clientes cujos projetos são mais qualificados e geram maior faturamento.

Isso acontece porque as universidades federais tendem a concentrar professores que são referência em suas áreas, então recebem demandas para execução de projetos. Os contratos de dedicação exclusiva aqui vigentes, diferentemente da realidade francesa na época de surgimento do MEJ, impedem que eles prestem o serviço. Todavia, quando há uma relação de confiança entre o Departamento e a EJ, esta é indicada para atender a demanda.

Além disso, uma boa relação com o Departamento contribui para a promoção da EJ e gera outras interações, por exemplo, cooperação em projetos de pesquisa e participação dos empresários juniores em aulas, apresentando casos que contribuem para a compreensão de determinado conteúdo técnico, aproximando os demais estudantes de projetos reais.

Em contrapartida, alguns dos presidentes entrevistados relataram que há professores contrários às EJs, mesmo no ambiente do CTC que, em teoria, é o centro da UFSC mais aberto e propício às iniciativas relacionadas ao empreendedorismo, conforme exposto previamente.

As estruturas das empresas são semelhantes e contemplam a diretoria executiva, com presidente, vice-presidente e diretores de áreas, os demais membros efetivos, que desempenham o papel de assessores dessas áreas e atuam como consultores na prestação de serviços, e os *trainees*, que realizam projetos internos e externos, ainda com a função de aprendizado, sendo avaliados durante um período específico para, posteriormente e se aprovados, serem efetivados como membros da empresa.

Geralmente, são três as principais áreas de uma EJ, como descrito na Figura 8.

Figura 8 - Principais áreas das empresas juniores

Gestão interna	Mercado	Projetos
Gerências ou Diretorias independentes: <ul style="list-style-type: none"> • Administrativo-Financeira ou Administrativa e Jurídico-Financeira • Desenvolvimento Humano Organizacional 	Gerências ou Diretorias independentes: <ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Marketing 	Dedicada ao planejamento e execução dos serviços oferecidos pela empresa

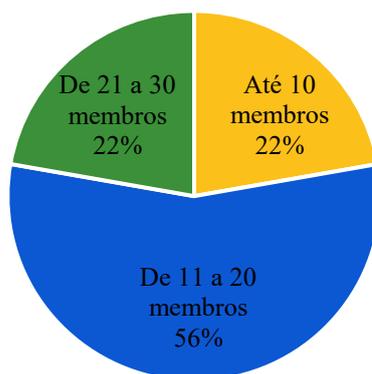
Fonte: Elaborada pela autora.

É comum ouvir dos empresários juniores que a estrutura é recente, que o organograma foi alterado há pouco tempo ou que estão propondo uma mudança nas áreas. Em alguns casos, fica nítida a insatisfação com gestões anteriores e a busca por imprimir na empresa a marca da gestão atual. Por um lado, é válido o desejo de aprimoramento da gestão e a busca por configurações que promovam melhorias na empresa, por outro lado, diversas práticas são descontinuadas, algumas vezes prejudicando o desenvolvimento da própria organização.

Em todas as EJs estudadas, o ingresso de membros acontece duas vezes ao ano. Durante os últimos meses do semestre letivo, o estudante interessado participa do programa *trainee* e, se selecionado, é efetivado no início do semestre seguinte. Desse modo, o fluxo acompanha as mudanças de diretoria executiva, que também acontecem a cada seis meses. Apenas em uma EJ esse padrão não se aplica, visto que presidência e vice-presidência duram um ano e as demais diretorias seis meses, com o intuito de proporcionar dinamicidade para a empresa e, em contrapartida, garantir certa continuidade por meio da permanência de dois diretores.

A Figura 9 demonstra que o número de membros varia de EJ para EJ, todavia nenhuma das participantes possui mais de 30 membros efetivos.

Figura 9 - Número de membros nas empresas juniores



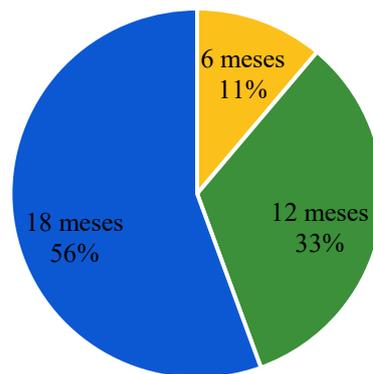
Fonte: Dados da pesquisa.

Em determinados momentos, o número de membros é um fator limitante, pois impede o aceite de projetos por falta de consultores para neles atuarem. Os presidentes das EJs estudadas consideram que o ideal seria que os diretores se dedicassem exclusivamente às questões estratégicas e não assumissem projetos, o que nem sempre é possível devido às demandas dos clientes.

É uma situação contraditória, visto que a própria BJ estimula que todos os membros da empresa atuem em projetos, por meio do indicador “porcentagem de membros que executam” (BRASIL JÚNIOR, 2019b), do planejamento estratégico da rede.

Isso acontece com frequência nas duas EJs que possuem menos de dez membros e que necessitam que os diretores também assumam consultorias. Assim é possível atender as demandas dos clientes, sem precisar recusar tantas oportunidades de prestação de serviços devido à capacidade produtiva da empresa. Em uma delas, a situação é ainda mais crítica pelo fato de a permanência média ser de apenas seis meses, a menor média dentre as participantes, como exibido na Figura 10.

Figura 10 - Permanência média dos membros



Fonte: Dados da pesquisa.

A gestão realizada exclusivamente por estudantes de graduação é um fator que ocasiona a peculiar rotatividade de pessoal nas EJs. Ainda que em cinco empresas a média seja de 18 meses, esse período é curto quando se pensa na gestão da informação, sobretudo pelo fato de os processos dessa gestão não serem estruturados, conforme será apresentado na sequência.

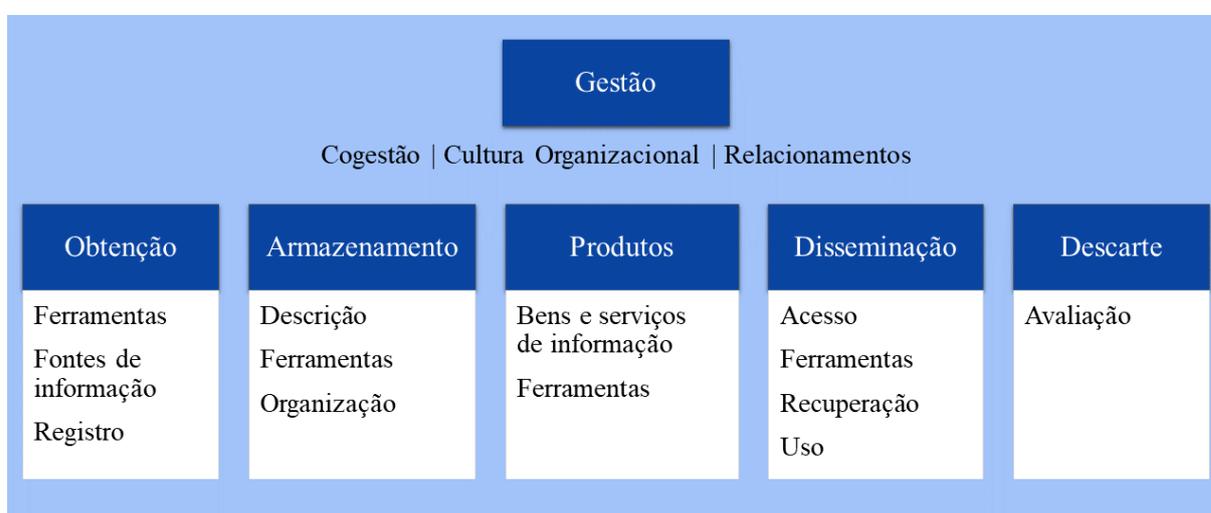
4.2 ANÁLISE TEMÁTICA

Os dados obtidos, por meio das diferentes fontes de evidência, foram inicialmente codificados, gerando 335 segmentos de análise, representados por 19 códigos. Esses códigos resultaram em seis temas, cinco deles consonantes com as etapas dos modelos de gestão da informação estudados.

O pano de fundo é a gestão da EJ como um todo, com destaque para a cogestão, a cultura organizacional e os relacionamentos. Ainda que não faça parte dos modelos apresentados, a gestão da empresa influencia os processos de gestão da informação. Sendo assim, sua inclusão foi necessária para a compreensão do ambiente das EJs e como ele afeta a gestão da informação.

A Figura 11 esquematiza cada um dos temas definidos e os principais códigos relacionados.

Figura 11 - Temas e códigos



Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência, cada tema é apresentado em uma subseção específica, a fim de melhor explorar e descrever as práticas existentes nas EJs estudadas.

4.2.1 Gestão

A gestão das EJs, assim como de outras organizações, depende das pessoas que nelas estão. São as pessoas que se comportam e tomam decisões, são elas que estabelecem as regras, que definem e executam os processos, que realizam a atividade fim da empresa.

A cada seis meses a equipe que compõe a EJ é alterada. Majoritariamente, em um prazo de dois anos as pessoas que nela atuam são completamente diferentes. Se por um lado isso oxigena a empresa, havendo novos olhares e novos ânimos disponíveis para o trabalho, por outro lado há um constante sentimento de recomeço e de retrabalho.

Ao ouvir os relatos das entrevistadas, a percepção é de que reinventam a roda a cada gestão, seja alterando a estrutura e atualizando o estatuto, seja propondo uma nova logomarca, seja começando do zero um projeto que, em algum momento do passado, já foi realizado mas não foi adequadamente registrado e/ou armazenado para servir de fonte de informação. Nas palavras de uma das entrevistadas,

[...] a gente tem pouco essa cultura de buscar se alguém já fez isso, esse trabalho. Então, a gente passou várias vezes por situações de refazer e estudar do zero uma coisa que já tinha o material lá no Drive. (EJ5)

Algumas informações são descobertas ao acaso, quando outras estão sendo criadas ou buscadas. Uma situação dessa natureza aconteceu com uma das EJs que, após o começo da pandemia, decidiu disponibilizar materiais de capacitação para os seus membros no YouTube. Na concepção dos empresários juniores da empresa, aquela era uma proposta inovadora. Todavia, quando foram operacionalizá-la, descobriram que a EJ já possuía um canal na plataforma mencionada, com vídeos produzidos e disponibilizados por gestões anteriores.

Em algum momento, a prática de disponibilizar e consultar conteúdos no canal do YouTube deixou de ser realizada, chegando ao ponto de não ser mais comentada pelos membros da empresa. Com isso, a plataforma caiu em desuso e o canal que a EJ possuía foi esquecido, sendo redescoberto cerca de quatro anos depois, devido à uma contingência completamente externa, a pandemia do coronavírus SARS-CoV-2.

Assim, uma ideia que parecia inédita e inovadora, na percepção dos próprios empresários juniores envolvidos na história, na realidade era apenas uma continuidade de uma prática já adotada pela EJ. Conforme comentado pela entrevistada, os membros da empresa dessas gestões foram à frente de seu tempo, mas ninguém da gestão atual tinha ideia do fato.

Situações assim são ainda mais recorrentes nas EJs que surgiram na década de 1990, visto o número de clientes atendidos nesses quase 30 anos e de projetos que já foram executados. Mesmo sem uma gestão da informação apropriada, essas empresas estão sobrevivendo no mercado. Todavia, os próprios empresários juniores entendem que a EJ poderia ter se desenvolvido mais se tivesse contado com a informação precisa e relevante, no momento em que ela se fez necessária. De acordo com uma das entrevistadas,

[...] se [a gestão da informação] fosse melhor, com certeza a gente seria bem mais eficiente, teria muito mais crescimento. A gente sente como se a gente estivesse rodando na lama. Andando, mas bem devagar. É isso que a gente sente. (EJ1)

Isso acontece com mais regularidade do que muitas vezes se imagina, e não se restringe a organizações de micro ou pequeno porte como as EJs. Grandes corporações, mesmo que

instrumentalizadas com papéis e processos bem definidos, também enfrentam esse tipo de desafio. Ainda na década de 1990, O’Neill e Grayson expuseram essa realidade, citando o então presidente da Hewlett-Packard, Lew Pratt, que afirmava: “Eu queria que soubéssemos o que sabemos na HP” (O’NELL; GRAYSON, 1998, p. 154, tradução nossa).

Uma maneira de alterar essa realidade é modificar progressivamente a cultura organizacional, pois ela perpassa os processos de toda a empresa. Para isso, pequenas ações devem ser empreendidas cotidianamente, para que as pessoas mudem os seus comportamentos de maneira gradual, sem serem impactados negativamente por uma mudança brusca nas normas e nos procedimentos.

Nesse aspecto, a rotatividade típica das EJs funciona de modo positivo. Quando uma diretoria decide implementar uma ação, geralmente a tática utilizada é aplicá-la aos *trainees*, para que se habituem desde o começo de sua jornada na empresa, como se aquilo já fosse inerente à organização.

Na EJ6, por exemplo, a diretoria avaliou que era importante registrar determinadas atividades no formato de relatórios. Como os membros da gestão vigente não possuíam esse hábito e, mesmo orientados a fazerem os relatórios, alguns não faziam, a diretoria decidiu intervir junto aos *trainees*. Em sua visão, se os estudantes fizessem os relatórios pelo período em que estavam como *trainees*, e se fossem cobrados por isso, por meio de um acompanhamento semanal, quando efetivados eles já teriam criado o hábito de documentar as atividades nos relatórios e perpetuariam isso para as gestões futuras.

Na EJ8 isso aconteceu com relação ao principal meio de comunicação utilizado. O WhatsApp era criticado pelos próprios membros, porém seu uso era um hábito já arraigado na empresa. Por isso, a intervenção foi feita também levando-se em conta o período de *trainee*. Segundo a entrevistada,

Em 2019.2, antes dos *trainees* entrarem a gente falou “vamos aproveitar essa leva de *trainee* pra implementar o Slack agora, a gente exclui o grupo do Whats e finge que nunca existiu! Aí a gente só vai poder falar por lá, só vai poder se comunicar com eles por lá”. (EJ8)

Quando os *trainees* ingressam na empresa, as práticas existentes são as que servem de referência, pois compõem a realidade com a qual se tem o primeiro contato.

A postura dos membros da diretoria executiva também é fundamental, pois de acordo com a EJ7, assessores e *trainees* seguem os diretores. Se o diretor solicita algo, os assessores e *trainees* irão realizar aquilo. Se ele lida com a informação de maneira efetiva, registrando o que deve ser registrado, organizando e armazenando de maneira adequada, recuperando-a

prontamente quando é necessária, demonstrando que os processos existem por uma razão e que a gestão da informação agiliza as tarefas cotidianas, ele será um bom exemplo para os demais membros.

As táticas de gerenciamento do comportamento informacional são aplicáveis nesse ponto. Conforme sugere Davenport (1998), os objetivos e as estratégias da organização devem estar claros e o valor da informação deve ser constantemente comunicado. Todavia, se as ações cotidianas não demonstram isso, apenas afirmar que a informação é importante pode não surtir qualquer efeito. Por isso, a postura dos que ocupam papéis de liderança deve ser condizente com o que é propagado. Quando uma prática é implementada, é importante que as pessoas conheçam a motivação que a gerou e compreendam sua importância para a organização, a fim de que a realizem conforme o estabelecido. Do contrário, a prática pela prática não se sustentará.

Isso aconteceu em algumas EJs, em que determinado procedimento era realizado, todavia, as pessoas não sabiam porque o faziam, não percebiam qualquer valor e não eram cobradas para realizá-lo. Então, ele deixou de ser executado, pois diante de tantas demandas existentes, qual o sentido de se dedicar a algo que parece não ter qualquer utilidade? Conforme exposto por uma entrevistada,

O membro não entendia porque ele tinha que fazer aquilo, e às vezes acabava não fazendo. Caiu em desuso, a gente não achou útil nem válido, então não importa em ter ou não ter. (EJ8)

A utilidade da informação existe “quando o usuário infunde-lhe significado” (CHOO, 2006, p. 70). Se não há atribuição de significado, se não há percepção de valor na informação existente, não há motivos para registrá-la e armazená-la.

A cogestão é percebida pelas EJs participantes como essencial para a gestão da informação e, por isso, foi um assunto que emergiu naturalmente em todas as entrevistas. Ela seria uma forma de transmitir para os futuros diretores o que aconteceu na gestão atual, tanto referente aos processos internos quanto à prestação de serviços.

A reinvenção da roda, como comentado anteriormente, acontece não apenas na prestação de serviços, mas também na gestão da própria EJ. Uma das entrevistadas considera que cada diretor que entra começa do zero várias de suas atividades, sendo que isso poderia ser evitado se houvesse uma cogestão efetiva.

Em alguns casos, a falta de uma informação específica da gestão anterior pode afetar toda a empresa. Uma das EJs participantes chegou a cair de *cluster* no Portal Brasil Júnior porque um diretor deveria ter informado sobre a atualização de um dado e não informou.

Somente quando apareceu o *cluster* menor no sistema que a nova diretora se deu conta do que havia ocasionado a mudança.

Na EJ9, por exemplo, há um processo de cogestão formalizado, com a proposição de trabalhos em grupo e desafios, para estimular os diretores eleitos. Todavia, muitas vezes ele fica restrito ao papel ou, quando acontece, enfatiza a preparação dos membros para a ocupação de um cargo de gestão, focando exclusivamente no desenvolvimento das pessoas, do grupo enquanto diretoria executiva, mas sem abordar informações referentes ao funcionamento da própria empresa.

A EJ2 é a que possui uma cogestão mais estruturada. Ela começa no processo eleitoral, quando os candidatos a cargos de diretoria devem conversar com, no mínimo, seis ex-diretores da área almejada e apresentar na sabatina um relato a respeito. Após a eleição, os diretores eleitos passam por uma imersão na diretoria e assumem as atividades da área, enquanto os diretores em exercício atuam como mentores, orientando na execução das tarefas e oferecendo suporte para a tomada de decisão.

Além disso, o cargo de presidente é ocupado por quem foi vice-presidente na gestão anterior. Por sua vez, o cargo de vice-presidente só pode ser preenchido por quem já foi diretor, independentemente da área. Dessa maneira, em todas as gestões há pelo menos duas pessoas que já eram da diretoria executiva na gestão anterior, o que auxilia na transmissão das informações pregressas.

Enquanto Movimento, as EJs formam uma grande rede de empresas e muito é compartilhado entre elas. Quando uma prática é bem sucedida em uma empresa, e faz sentido para outra, ela se propaga pela rede. As entidades de representação também têm um peso forte nesse aspecto, pois a partir do momento que definem determinada meta ou que utilizam determinado recurso, as empresas seguem o que a sua Federação Estadual ou a BJ estabeleceu.

Essa característica do MEJ influencia na gestão da informação das empresas. De acordo com uma das EJs participantes,

[...] foi 2016 que mudou o planejamento da rede, então foi nessa transição, porque o foco é consultoria, daí eles pararam de focar na parte de gestão e começaram a focar na consultoria. (EJ7)

É fato que as empresas existem para proporcionar aprendizado para os membros por meio da prestação de serviços e que a venda desses serviços é o que garante a sobrevivência da empresa. Isso faz com que a prioridade seja sempre a consultoria, inclusive porque os empresários juniores tendem a priorizar o aperfeiçoamento dos fatores técnicos, para se destacarem como profissionais em suas respectivas áreas de atuação.

Com isso, a gestão da empresa por vezes é deixada à margem, em detrimento da execução dos projetos para os clientes. Principalmente com a mudança de foco estabelecida no próprio planejamento da rede, os empresários deixam para depois a gestão da informação, mesmo percebendo sua importância.

O resultado dessa conduta é um ciclo vicioso. As EJs não possuem uma gestão da informação efetiva, devido a isso, os empresários juniores precisam se empenhar mais na busca de informações para realizarem um projeto. Isso toma tempo e gera urgências que fazem com que a gestão da informação seja obscurecida. A falta da gestão da informação leva ao início do ciclo, e assim ele se repete continuamente. Na fala de uma das EJs,

Então acaba que isso [a gestão da informação] sempre fica em segundo plano. Já que a gente sempre tem que se esforçar muito para fazer a outra parte [consultorias], justamente porque isso aqui não está pronto, acaba que a gente nunca faz isso. (EJ1)

Os relacionamentos estabelecidos entre as EJs e alguns de seus *stakeholders* também foram abordados pelas entrevistadas.

Em relação à UFSC, a percepção é ambígua. A primeira Resolução que normatiza a criação e a regulamentação das EJs na universidade data de 2010. Dois anos depois foi instituído o Comitê Gestor de Empresas Juniores (CGEJ), com o objetivo de acompanhar a adequação à Resolução 08/CUn/2010, então vigente sobre o assunto.

A página do CGEJ (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2018) indica que as reuniões não são regulares, mas de acordo com as atas disponibilizadas, algumas ações foram realizadas, como a criação de EJs e o apoio às empresas existentes ou em processo de criação, sobretudo em 2016 e 2017.

O ano de 2016 foi marcado por manifestações contrárias às EJs na UFSC, promovidas por estudantes de graduação e de pós-graduação e por professores do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2013). Duas entrevistadas lembraram esse período, especialmente relacionado à tentativa de criação de uma EJ no curso de Psicologia, a Persona, situação que se arrasta desde 2011.

Ainda que o movimento contrário às EJs persista no referido Centro, novas EJs têm sido criadas na UFSC com base na atual legislação sobre o assunto, a Resolução Normativa Nº 90/CUn/2017, de 13 de fevereiro de 2017 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017).

Além disso, em 2019 a universidade recebeu um aporte financeiro do Ministério da Educação para investir em suas EJs. Na perspectiva do então pró-reitor Rogério Cid Bastos,

O envolvimento de estudantes neste tipo de iniciativa permite sua absorção como atividade passível de integralização curricular de atividades de extensão. Deste modo a UFSC aplica recursos de elevada monta para consolidar o processo de Curricularização da Extensão dentro de nossos cursos de graduação. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2019).

Apesar de o posicionamento do CTC ser diferente do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, segundo uma entrevistada

[...] tem alguns professores que sabidamente não gostam do trabalho da EJ, e acham que não deveria ter a EJ. (EJ3)

Às vezes, os empresários juniores encontram certa resistência e evitam se relacionar com determinados docentes, reforçando a distância já existente devido a um sentimento de preservação. Na prática, por exemplo, evitam até divulgar os processos seletivos nas aulas desses docentes, pois acreditam que mesmo que eles permitam que o recado seja dado, provavelmente desestimularão os estudantes a participarem quando os representantes da EJ saírem da sala.

De acordo com as entrevistadas, em parte isso acontece pelo próprio perfil dos empresários juniores, que tendem a se engajar no MEJ e se dedicar mais à EJ do que à graduação, chegando a ter o desempenho acadêmico afetado, o que não é visto com bons olhos pelos professores. Outrossim, por se tratar de uma Instituição Federal de Ensino Superior, o pilar de pesquisa é muito forte e os docentes que se dedicam mais a ele, muitas vezes, não valorizam a EJ por ela ser uma prática de extensão e estar diretamente ligada ao mercado.

Não obstante, há também relações positivas com alguns professores e um dos fatores determinantes é o Departamento dos cursos aos quais a empresa está vinculada.

Há EJs que conquistaram vários clientes e fecharam diversos contratos graças à indicação feita por docentes dos cursos. Alguns empresários juniores possuem acesso a laboratórios específicos para realizar testes técnicos para seus projetos. Ademais, em determinadas EJs é possível contar com a orientação de diferentes professores, como foi apresentado na [caracterização das unidades de análise](#), e ainda com colaboradores acadêmicos, chamados de membros honorários, que são pesquisadores de mestrado e doutorado que também contribuem com orientações técnicas sobre os projetos, de acordo com a área de especialização.

Outro interagente importante para as EJs é seu egresso. O contato com ex-membros muitas vezes é o que garante a compreensão de determinada prática ou a obtenção de uma informação necessária à presente gestão, conforme será tratado na sequência.

4.2.2 Obtenção

A etapa de obtenção, baseada nos modelos de gestão da informação considerados neste estudo, contempla tanto a aquisição de informações externas, ou seja, a busca e coleta de informações provenientes do ambiente, quanto a criação ou reprodução de informações a partir de fontes internas.

No que diz respeito à criação, algumas informações são padronizadas, constituindo-se como modelos para determinadas atividades realizadas na empresa ou para a adequada prestação de serviços aos clientes. A Tabela 1 exibe os documentos existentes, referentes à gestão interna, de acordo com as respostas coletadas por meio do questionário. Optou-se pela utilização do termo documentos, visto que “‘Informação’ é um termo bastante abstrato, rejeitado por muitos gerentes. Pergunte-lhes que informações utilizam e necessitam, e eles ficarão mudos. No entanto, conhecem os documentos que usam, apreciam e valorizam.” (DAVENPORT, 1998, p. 187).

Tabela 1 - Documentos relativos à gestão interna

Documentos	Respondentes
Estatuto	9
Modelos de documentos	9
Informativos padronizados	8
Termo de voluntariado	8
Regimento	7
Atas de reuniões administrativas	6
Correspondências (físicas e/ou digitais)	4
Relatórios administrativos	4
Documentação de seguro contra acidentes pessoais	1
Termo de compromisso para trainees	1
Termo de sigilo para trainees	1
Outros	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Somente estatuto e modelos de documentos estão presentes em todas as EJs, visto que o primeiro é primordial para a existência e o funcionamento da empresa e o segundo faz parte da rotina diária, agilizando a produção de documentos.

Oito EJs possuem termo de voluntariado para os membros e informativos padronizados. O primeiro deveria também figurar em todas as empresas, pois é um instrumento que resguarda contra reivindicações trabalhistas futuras, mesmo que seja improvável que um

membro recorra a este artifício depois de se desligar da empresa. Já os informativos padronizados otimizam a comunicação entre os membros, permitindo que todos tenham acesso às informações que são pertinentes, conforme função desempenhada na empresa.

O regimento está presente em sete empresas, enquanto as atas de reuniões administrativas aparecem em seis e as correspondências e os relatórios administrativos estão em quatro cada um. O regimento não é visto como essencial para todas e, em algumas empresas, as atas são consideradas inúteis.

No nosso Drive tem alguns anos que tem lá as atas da RG [reunião geral], ata de não sei o quê, mas não é uma informação boa para manter para o próximo semestre. Até porque eu não vou pegar e ir lá em 2018.2, aconteceu alguma coisa em alguma RG e eu vou procurar em uma ata, porque isso não acontece naturalmente, então acabou abandonando essa prática. (EJ8)

Tendo em vista essa perspectiva, somente atas de assembleias são feitas, devido à necessidade de serem registradas em cartório. Assuntos rotineiros ou decisões corriqueiras não são relevantes o suficiente para serem registrados de maneira formal e permanecerem armazenados na empresa.

Já as correspondências, sobretudo para a atual geração de empresários juniores, que possui média de idade de 21 anos (BRASIL JÚNIOR, 2019a), tendem a ser compreendidas como comunicações oficiais e impressas. Mesmo especificando no questionário que correspondências digitais também eram consideradas, apenas quatro EJs assinalaram a opção. Todavia, durante a entrevista, todas as entrevistadas afirmaram que ainda utilizam o e-mail, pelo menos para enviar convocações para assembleias e documentos referentes ao processo eleitoral.

Os relatórios administrativos são elaborados em quatro EJs e possuem características e propósitos distintos. Na primeira respondente, a EJ1, eles estão caindo em desuso por não seguirem um padrão específico e pelo fato de os relatórios antigos não gerarem valor para a gestão atual, logo, os membros não veem sentido em continuar elaborando-os.

Na segunda respondente, a EJ4, os relatórios em formato de texto estão obsoletos. Todavia, uma prática adotada pela atual gestão é de compilar em slides as principais informações administrativas do mês e apresentá-las na reunião geral da empresa. Além disso, na ocasião da entrevista, a intenção era reunir informações do planejamento trimestral do nível tático e também disponibilizá-las em formato de slides, como será abordado na subseção de [disseminação](#).

Na EJ5, a terceira em questão, eles são feitos no fim da gestão para registrar as principais ações realizadas e, principalmente, os desafios enfrentados e as soluções aplicadas. Todavia, a entrevistada explicou que nem todas as diretorias o elaboram, tanto por não haver um modelo específico, quanto por algumas áreas não perceberem valor. A diretoria jurídico-financeira da empresa é a que possui relatórios mais completos e de todas as gestões, por ser considerada a área mais complexa da empresa, que precisa de informações detalhadas, e por se tratar de um campo que os estudantes de engenharia e tecnologia da informação não possuem conhecimento prévio.

Na EJ7, a quarta respondente, os relatórios administrativos contemplam análises críticas de determinados processos realizados internamente, por exemplo, o processo seletivo. Com isso, as gestões subsequentes podem consultar o que e como aconteceu, além de contar com soluções para os problemas enfrentados e sugestões de aperfeiçoamento dos processos analisados.

Com relação à documentação de seguro contra acidentes pessoais para os membros, somente a EJ1 assinalou a alternativa, mas por questões de segurança deveria ser uma precaução comum a todas as empresas. Em uma das EJs entrevistadas, um empresário júnior se acidentou em uma visita técnica ao cliente. Não havia qualquer informação a respeito na EJ, então decidiram acrescentar uma cláusula em contrato para explicitar que os clientes devem fornecer equipamentos de proteção individual para os consultores e que são responsáveis pelos mesmos, caso aconteça algum acidente.

O termo de compromisso para os *trainees*, adotado pela EJ1, refere-se ao compromisso do *trainee* em não acessar informações confidenciais do processo seletivo ao ser efetivado. Por sua vez, o termo de sigilo para os *trainees*, existente na EJ6, funciona para que não divulguem informações sobre a própria empresa ou sobre os clientes, visto que os estudantes geralmente possuem acesso a informações confidenciais durante seu período de *trainee*. Algumas empresas sequer disponibilizam informações reais. Em uma EJ participante do pré-teste, por exemplo, os *trainees* passam por simulações, no sentido de realizarem atividades para projetos fictícios, elaborados pelos diretores e demais membros.

Quanto à opção “Outros”, a EJ1 especificou que possui tutoriais, protocolos de ação e apresentações, abordados na subseção relativa aos [produtos](#) de informação.

Além da informação produzida para a gestão interna, há também aquela criada para atender as demandas relativas à prestação de serviços, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 - Documentos relativos à prestação de serviços

Documentos	Respondentes
Contratos	9
Propostas	9
Notas fiscais	7
Termo de Encerramento de Projeto	6
Adendo contratual	5
Relatórios técnicos	5
Atas de reunião de equipes de projetos	4
Correspondências (físicas e/ou digitais)	4
Outros	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo em vista a comercialização de projetos, propostas e contratos aparecem nas respostas das nove participantes do estudo. As notas fiscais foram assinaladas por sete respondentes, todavia, durante as entrevistas foi possível constatar que todas emitem nota fiscal, apesar do documento nem sempre ser lembrado como algo produzido pela EJ, visto que permanece no sistema eletrônico da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

O termo de encerramento de projeto está presente em seis respondentes e o adendo contratual e os relatórios técnicos são comuns a cinco EJs. Assim como os relatórios administrativos, os técnicos também possuem características distintas.

Na EJ3 é uma prática inconstante, mas que a diretoria tem tentado adotar de maneira mais consistente por meio da utilização de uma wiki, ou seja, uma página web que funciona como ferramenta colaborativa de construção de conteúdo, visto que os usuários podem inserir, editar e excluir conteúdos. Algumas wikis são abertas ao público, mas outras são restritas a usuários cadastrados, como é o caso da utilizada na EJ entrevistada.

As wikis surgiram na década de 1990 e a partir dos anos 2000 começaram a ser adotadas por organizações, dentre elas Amil, Intel, Hering e Le Postiche (SCHONS, 2008), como ferramenta de suporte à gestão da informação e do conhecimento. Recursos dessa natureza têm muito a contribuir para a gestão da informação, todavia, “é fundamental as pessoas estarem engajadas, cientes e centradas em um propósito comum de colaboração, utilizando a tecnologia como meio para atingir os objetivos organizacionais” (SCHONS, 2008, p. 86). Afinal, a tecnologia por si mesma não gerará qualquer resultado.

Na EJ7, os relatórios técnicos são frutos de um processo de análise crítica realizada ao final de cada projeto, com o objetivo de detalhar como ele foi executado, quais dificuldades

surgiram e como foram contornadas, semelhante aos relatórios administrativos também presentes nesta empresa.

Já na EJ4, na EJ6 e na EJ9, os relatórios técnicos fazem parte do projeto executado, caracterizando-se como uma das entregas dos serviços prestados aos clientes. Portanto, não são elaborados com foco na gestão da informação da própria empresa, mas se tornam úteis ao servirem de fonte de informação para projetos futuros.

As atas de reuniões de equipes de projetos e as correspondências aparecem como respostas de quatro EJs cada. Assim como nas informações relativas à gestão interna, aqui as atas não são vistas como um registro útil em algumas empresas. As atividades referentes à execução dos projetos são registradas e acompanhadas por meio de aplicativos específicos, sendo o Pipefy o mais comum entre as EJs.

Ele caracteriza-se como uma plataforma automatizada de gerenciamento de processos, que contempla diversos recursos, como a definição de atividades e atribuição de responsabilidades, bem como o acompanhamento dos fluxos de trabalho. Além disso, possui integração com outras ferramentas e por meio dele as EJs fazem a gestão do seu funil de vendas.

O Pipefy possui parceria com a BJ e um de seus *templates* é direcionado especificamente para EJs, Núcleos e Federações. A versão é gratuita para as EJs, por isso ele é muito utilizado e concentra grande parte das informações sobre a prestação de serviços e, em alguns casos, sobre os processos internos da empresa. Apesar da gratuidade, o Pipefy não é unanimidade entre as EJs pesquisadas. Por exemplo, a EJ2 está saindo do HubSpot e migrando para o Pipefy, enquanto a EJ6 quer deixar o Pipefy e migrar para o Ploomes, e a EJ9 já utiliza o Ploomes por considerá-lo mais simples.

Novamente, a ferramenta não é o ponto central, se assim fosse, todas as EJs utilizariam a mesma e a gestão da informação estaria funcionando adequadamente. O foco deve estar em como as pessoas fazem uso das ferramentas e aproveitam os recursos disponíveis para gerir a informação, devendo ser estimuladas a realmente utilizá-las. Do contrário, pode-se repetir nas EJs a situação relatada por Silva (2016), sobre gerências do IEL/MG que possuem um sistema para gestão, porém não utilizado pelos funcionários por estarem habituados a outros modos de organização e uso das informações

A opção “Outros”, assinalada pela EJ2, refere-se ao termo de abertura de projetos utilizado na prestação de serviços, a fim de formalizar esta etapa junto aos clientes.

Conforme descrito, as informações produzidas se assemelham, não apenas por todas serem EJs, como também pelo fato de serem de áreas afins. Ainda que as engenharias e a

tecnologia da informação possuam domínios específicos, o tipo de serviço prestado é de carácter técnico.

Algumas dessas informações são orgânicas, decorrentes das atividades executadas no dia-a-dia da EJ, como as correspondências e as notas fiscais. Enquanto outras são modelos pré-existentes que facilitam a execução das atividades e proporcionam um padrão, por exemplo, para o registro de um termo de voluntariado ou para a elaboração de um contrato.

Além da produção de informações, a obtenção é a etapa do modelo de gestão da informação que também contempla a aquisição de informações, sejam elas provenientes do ambiente interno ou do ambiente externo. Elas são buscadas de maneira ativa para atender alguma demanda específica da empresa e podem ser obtidas através de diferentes meios.

No caso de informações sobre a gestão interna, tendo em vista as gestões passadas, as EJs foram questionadas sobre qual a principal fonte, ainda que mais de uma seja utilizada. Visto se tratar da própria empresa, as alternativas referiam-se aos ex-membros, aos professores orientadores e aos registros arquivados na organização. As respostas estão representadas na Figura 12.

Figura 12 - Principal fonte de informação sobre gestão interna



Fonte: Dados da pesquisa.

Quando uma necessidade de informação sobre gestões passadas é identificada, nenhuma EJ recorre primeiramente aos professores orientadores, pois apesar deles acompanharem as atividades da empresa, não conhecem os pormenores da rotina organizacional.

Três EJs têm como principal fonte os arquivos da empresa, visto que estão organizados de modo que a informação é recuperada quando necessária. Em contrapartida, seis EJs recorrem aos ex-membros.

As duas fontes possuem prós e contras. No caso dos arquivos, eles são mais acessíveis, já que “os ex-membros às vezes não estão disponíveis” (EJ1), e é mais fácil realizar a pesquisa neles, “sem depender de outras pessoas” (EJ5). Todavia, para que a pesquisa seja efetiva, é preciso que os arquivos realmente contemplem o que ocorreu na empresa ao longo dos anos, e estejam suficientemente organizados para que a recuperação da informação funcione e proporcione as informações necessárias.

Em contrapartida, quando é possível ter acesso aos ex-membros, as informações obtidas tendem a ser mais detalhadas, principalmente se dizem respeito a gestões recentes. Desse modo, é possível acessar não somente a informação, como também o conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) daquele ex-membro.

Nas empresas em que os processos seletivos podem ser feitos por calouros e estudantes das primeiras fases dos cursos, o contato com ex-membros é facilitado porque eles ainda permanecem na universidade por alguns semestres, até concluírem a graduação. Além disso, conforme expõe a EJ4, é ainda mais fácil buscar a informação quando o ex-membro que a possui é um colega de curso com o qual se tem alguma interação no ambiente acadêmico.

Tanto com relação ao passado quanto ao presente,

Em qualquer organização, serão sempre as pessoas e não as fontes impressas ou bases de dados electrónicas [sic], a fornecer a informação mais valiosa. As pessoas lêem [sic] muito; comunicam frequentemente com clientes, concorrentes, fornecedores; trabalham em projectos [sic] vários; e acumulam um conhecimento e uma experiência especializados. Infelizmente, o planeamento [sic] de aquisição de informação tipicamente não inclui fontes humanas – na realidade, uma falha muito grave (CHOO, 2003, p. 66-67).

Ainda que Choo tenha feito tal afirmativa no início da década de 2000 e hoje o cenário seja de grandes conjuntos de dados disponíveis que servem de insumo para a tomada de decisões, sobretudo em grandes organizações, é preciso lembrar que os dados não passam de informações em estado bruto. Para terem valor e serem utilizados, eles precisam passar por um processo de análise, de contextualização e de atribuição de significados, o que é feito pelas pessoas.

Nas EJs 1 e 3, por exemplo, os ex-membros participam do programa *trainee*, dando depoimentos e interagindo com os estudantes que estão pleiteando uma vaga na empresa, de modo a reforçar a motivação de ingressarem no MEJ. Entretanto, à medida que o tempo passa e os ex-membros concluem seus estudos na UFSC, o contato com a EJ de origem torna-se menos frequente. Por isso, as falas da EJ1 e da EJ5 foram destacadas anteriormente.

Mesmo que o contato com os ex-membros seja interessante e possua seus benefícios, depender deles como principal fonte de informação sobre as gestões passadas não é o mais

viável, pois nem sempre estarão disponíveis para atender à EJ ou nem sempre será possível confiar na memória daqueles que se dispõem a oferecer as informações demandadas. O ideal é que as empresas possuam uma gestão da informação efetiva, para que possam recorrer aos seus próprios arquivos quando necessitarem de informações, como acontece nas *startups* mineiras do estudo de Fonseca, Barbosa e Pereira (2019), em que a fonte de informação considerada mais confiável são as bases de dados da própria organização. Para isso, é preciso que as pessoas ajam de maneira ativa, registrando, armazenando e compartilhando o que vivenciam na empresa.

Em algumas EJs os registros se tornaram mais organizados a partir da federação à FEJESC, então é difícil localizar informações pregressas, pois não havia o cuidado de organizá-las e armazená-las para gestões futuras. Conforme explicado anteriormente, as empresas precisam apresentar periodicamente documentos que comprovam as atividades e a adequação às diretrizes do MEJ, o que facilita a busca e a recuperação sobre informações de gestão passadas, dentro do período de federação.

Quanto às fontes de informação relacionadas à prestação de serviços, listadas na Tabela 3, o número de opções é maior.

Tabela 3 - Fontes de informação para prestação de serviço

Fontes	Respondentes
Pesquisa na internet	8
Professor(es) orientador(es)	8
<i>Benchmarking</i> com outras EJs	6
Ex-membros	5
Projetos arquivados das gestões passadas	5
Professores em geral	4
Outras	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Oito EJs buscam informações em páginas web, mesma quantidade daquelas que recorrem aos professores orientadores, visto se tratar de informações técnicas, necessárias à correta prestação dos serviços ofertados aos clientes. Sendo estudantes, é compreensível que não tenham conhecimento aprofundado de determinados conteúdos, assim como é de conhecimento daqueles que contratam que se trata de consultores ainda em formação. Por isso a importância dos professores orientadores, para dar suporte à elaboração das propostas e à execução dos projetos, garantindo a correta aplicação da teoria e das técnicas pertinentes a cada campo do saber.

O *benchmarking*, processo de pesquisa entre empresas de um mesmo segmento para conhecer as melhores práticas do mercado, analisá-las e, de acordo com a viabilidade, implementá-las na própria organização, é realizado por seis EJs. No caso das participantes do estudo, o mais comum é recorrerem ao canal do Slack da FEJESC, que possibilita essas trocas de informações entre as empresas, ainda que de uma maneira mais superficial do que o conceito de *benchmarking* representa.

Os ex-membros e os projetos arquivados na própria EJ também são fontes de informação sobre a prestação de serviços. Todavia, conforme visto nas informações sobre as gestões passadas, essas duas fontes possuem pontos falhos que podem prejudicar o acesso à informação realmente necessária.

Ex-membros podem apresentar um conhecimento mais amplo do que o que possuíam na ocasião de determinado projeto, visto que acumularam a experiência proporcionada pela própria EJ e que estão em fases mais avançadas de seus cursos. Além disso, podem saber de detalhes que não foram registrados durante a execução de determinado projeto e que podem ser úteis para os consultores da gestão atual. Contudo, como alertado anteriormente, nem sempre estarão disponíveis para atender um chamado da EJ ou, não necessariamente, irão se lembrar das informações desejadas.

Os projetos de gestões anteriores são a fonte mais acessível, pois estão na própria empresa e basta uma busca na plataforma de armazenamento para serem recuperados e consultados. O problema é justamente o fato de nem todas as EJs terem os projetos organizados e armazenados de maneira a possibilitar esse rápido processo de pesquisa e verificação.

Outra alternativa, assinalada por quatro respondentes, são os professores em geral. Isso acontece nas EJs que possuem uma relação mais próxima com o Departamento ao qual estão vinculadas e que contam com a simpatia dos professores quando a causa é o MEJ.

Encerrando as alternativas para essa questão, a resposta referente a outras fontes de informação diz respeito aos membros honorários que a EJ8 possui. Eles são profissionais egressos da UFSC e indicados pela professora orientadora para auxiliar na revisão de relatórios técnicos que serão entregues aos clientes. Em alguns casos, quando não é possível obter o conhecimento internamente e os empresários juniores recorrem ao membro honorário, ele acaba atuando como um tutor.

As informações obtidas, para serem posteriormente utilizadas, necessitam estar armazenadas na empresa. Sendo assim, a subseção seguinte tratará do armazenamento das informações no ambiente das EJs pesquisadas.

4.2.3 Armazenamento

O armazenamento compreende não apenas o arquivamento das informações em si, seja em dispositivos na própria EJ, como servidores locais ou unidades de disco rígido (HD) externas, como também o processo de organizar a informação. Inclusive, a organização foi o código com o segundo maior número de aparições nos dados coletados, 48 no total.

Em todas as EJs participantes a organização das informações é considerada um problema. Na fala de uma das entrevistadas,

E é uma coisa que é um calo de muita empresa. A gente até brinca em alguns eventos, quando os palestrantes, tem alguma palestra levantando alguma dor da EJ, todo mundo cita o Drive bagunçado, alguma coisa assim, todo mundo tem problema com isso! (EJ3)

Mesmo em empresas que estão mais estruturadas com relação à gestão da informação, a organização ainda é o ponto falho, como explicita a seguinte entrevistada,

Assim, sendo bem sincera, o que eu mais sinto falta, a gente tem muita coisa, mas eu sinto muita falta ainda de uma organização no Drive. (EJ7)

Todas as EJs do estudo utilizam o Drive da Google para armazenar suas informações digitais. Todavia, a realidade nem sempre foi essa. A maioria das empresas estão no mercado há um tempo superior ao da existência de muitas das ferramentas que se tem na atualidade. Portanto, ainda possuem diversas informações em suportes analógicos, que serão aqui chamadas de informações físicas, visto ser o termo utilizado pelos próprios empresários juniores – ainda que as informações digitais, armazenadas na “nuvem”, também estejam gravadas em um servidor físico do fornecedor do serviço de armazenamento on-line.

Começando por essas informações físicas, foi possível ter acesso somente a três das nove participantes do estudo, devido ao período de distanciamento social imposto pela pandemia do coronavírus SARS-CoV-2, conforme explicitado na seção sobre os [aspectos metodológicos](#).

Há uma diferença significativa entre as empresas. Em primeiro lugar, devido às distintas datas de fundação, que fazem com que a EJ mais nova possua um número menor de informações, tanto físicas quanto digitais.

Em segundo lugar, pelo fato de uma dessas EJs atuar com programação, logo, as informações concentram-se nos suportes digitais. Até mesmo documentos que tendem a ser físicos, como os contratos, já eram compartilhados e assinados de maneira digital antes de

março de 2020. Assim, a EJ em questão possui somente um pequeno armário com algumas pastas plásticas com alguns documentos, relacionados à sua fundação, necessários ao seu funcionamento e exigidos para manutenção do Selo BJ.

Nas outras duas EJs, o número de informações físicas é maior e ocupa tanto arquivos de pastas suspensas, quanto caixas polionda em armários utilizados para guarda de material. Não há uma organização bem definida e os empresários juniores afirmam que desconhecem muitas das informações que ali estão.

Tem um monte de caixas que estão ali, paradinhas. [...] Aqui é o arquivo histórico, então tem coisa de 94, e aqui a parte mais contábil, do financeiro. [...] Aqui eu nem sei o que tem... Mais documentos... (EJ2)

Curiosamente, em uma das EJs, até mesmo a real data de fundação parecia ser desconhecida. Enquanto a pesquisadora conversava com a pessoa da diretoria executiva, outros membros, tanto diretores quanto assessores também estavam na sede da empresa. Ao abrir o arquivo de pastas suspensas para mostrar como ele é organizado, uma pasta com documentos da fundação da empresa foi aleatoriamente retirada e aberta. Ao consultá-la, houve uma surpresa, pois um dos documentos exibia uma data diferente da que é considerada pelos empresários juniores e da que comemoram o aniversário da EJ.

A pessoa que estava sendo entrevistada comentou com os demais presentes e algumas brincadeiras foram feitas sobre a situação, relacionando-a com crianças que nasciam no interior e os pais registravam dias depois. Contudo, neste caso, a diferença não era de apenas alguns dias e sim de meses. A única explicação encontrada foi a de que a fundação tinha acontecido na data registrada no documento, mas a que consideravam era a de federação à FEJESC.

Observa-se que informações básicas se perdem ao longo do tempo, ou são transmitidas de maneira incorreta e se tornam verdades para aqueles que ingressam na empresa gestões depois. O fato de existir vários arquivos que sequer são consultados também demonstra que o [descarte](#) não é um processo que acontece regularmente nessas três empresas visitadas – nem nas demais, como será analisado na respectiva subseção.

Durante as entrevistas com as EJs cujas sedes não puderam ser visitadas, as informações físicas também foram abordadas. A situação é semelhante, pois as EJs que estão no mercado há mais tempo possuem muitas delas, armazenadas em pastas e caixas guardadas em armários na sede da empresa.

Geralmente, a maior parte dessas informações não é consultada e os empresários juniores não sabem que elas existem, inclusive porque as pastas e caixas não possuem uma identificação adequada, com a descrição do conteúdo, datas dos documentos e prazos de guarda.

Em contrapartida, como as informações físicas são mais fáceis de serem visualizadas, em algumas EJs elas estão melhor organizadas do que suas versões digitais.

Tipo, as pastas no escritório são mais organizadas que o nosso Drive, na parte de documentos. No escritório é tudo bem bonitinho, pasta etiquetada, aqui no Drive não. (EJ9)

Quanto às informações digitais, igualmente a organização muda não apenas entre as empresas, como também dentro da própria EJ, de uma diretoria para outra.

O fato de as empresas serem da área tecnológica, mas prestarem serviços diferentes e possuírem perfis distintos, por causa dos estudantes que as compõem e do próprio Departamento ao qual estão vinculadas, faz com que cada Drive possua suas peculiaridades. Entretanto, antes de abordar a organização do Drive em si, é necessário voltar um passo, pois nem sempre ele foi a ferramenta utilizada para armazenamento de informações.

Algumas EJs possuíam um servidor na sede da empresa, enquanto outras armazenavam os arquivos digitais em outras plataformas, e ainda há aquelas que recorriam aos dois cenários anteriores para somente há cerca de quatro anos, terem feito a migração para o Drive.

Os relatos de duas entrevistadas exemplificam esses procedimentos de mudança de ferramenta de armazenamento.

Inclusive, com conversas com membros antigos que a gente teve, num grupo com a galera mais antiga da EJ, a gente descobriu que a gestão da informação já passou por vários lugares que a gente nem sabia. Então, documento assim... em Dropbox, em outras nuvens que a gente nem sabia. Então o que a gente tem hoje é o que está no Drive, **mas tem bastante coisa que eu acho que pode ter se perdido nessas trocas de plataforma.** (EJ5)

Agora que eu lembrei! Antes a gente usava o OneDrive. Mas os documentos que estavam no OneDrive estão aqui também. Deve ter documento de uns 10, 15 anos. [...] A gente tem uma pasta zipada ali. **Falaram que tem tudo ali**, mas a gente nunca mexe. (EJ9)

Os destaques representam a dúvida quanto à integralidade dos arquivos, explícita no primeiro relato e implícita no segundo. Se todas as informações que estavam armazenadas foram realmente transferidas para o Drive é um fato que permanecerá obscuro. A rotatividade de pessoal típica das EJs faz com que os antigos gestores não estejam mais na empresa e não possam avaliar se as informações de suas respectivas gestões foram preservadas.

No caso da EJ9, de acordo com o relato acima, ninguém acessa a pasta zipada com as informações antigas. Portanto, nem sempre o que é armazenado tem utilidade. Ou a utilidade é

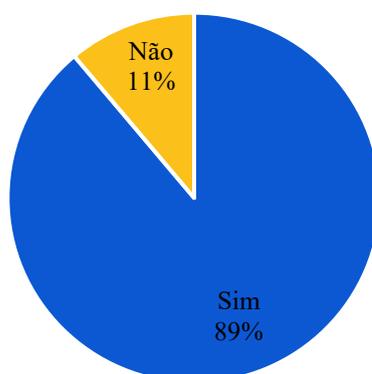
desconhecida, justamente porque ninguém acessa para descobrir o que tem e se poderia ser aproveitado de alguma forma pela gestão atual.

Desse modo, algumas informações permanecem intocadas gestão após gestão, sendo que talvez algo poderia ser útil para a empresa. Como aconteceu com a EJ que descobriu que possuía um canal no YouTube, ou com a EJ5 que afirma que já fez trabalhos do zero e depois descobriu que possuía algo pronto no Drive, situações apresentadas na subseção sobre [gestão](#).

Chegando finalmente ao Drive, observa-se que cada empresa possui sua própria forma de organização e que não é possível afirmar que um modelo é melhor do que o outro, ou que existe um modelo ideal. Há alguns que funcionam melhor de acordo com a realidade da EJ, e que podem ser testados e avaliados por outras empresas.

Ao serem questionadas sobre a existência de padrões de armazenamento, oito, das nove EJs, afirmaram que os possuem, conforme representado na Figura 13.

Figura 13 - Existência de padrão para armazenamento

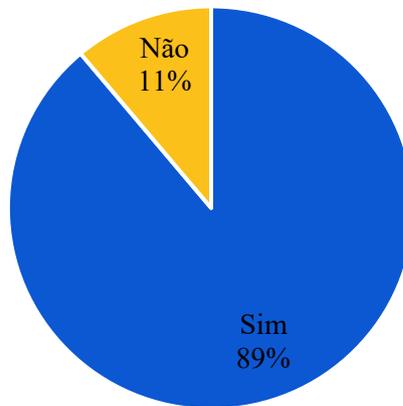


Fonte: Dados da pesquisa.

Todavia, a partir de outras fontes de evidência, é possível afirmar que não há de fato um padrão. Em alguns casos ele existe de maneira temporária, pois se restringe às informações da gestão em andamento. Portanto, nem sempre há uma continuidade do que consideram como padrão, o que dificulta a recuperação de informações passadas.

Com relação a isso, também foi questionado às EJs se há padrão para a descrição das informações, como exposto na Figura 14. Descrição aqui entendida de maneira mais simples do que a compreendida sob o conceito de descrição arquivística, mas referindo-se apenas aos nomes padronizados para arquivos e pastas, tanto físicos quanto digitais. Nesse aspecto, o número de EJs que afirma possuí-los cai para três.

Figura 14 - Existência de padrão para descrição



Fonte: Dados da pesquisa.

Novamente, mesmo nas EJs que afirmam possuir um padrão, este tende a ser utilizado somente pela gestão em exercício e, às vezes, não coincide com o padrão utilizado pelas gestões anteriores. Ademais, o fato de existir um padrão não garante que as informações serão, de fato, organizadas de acordo com ele.

Quando questionadas sobre a aplicação conjunta dos padrões de organização e de descrição, três EJs afirmam que não possuem padrão e seis afirmam que os membros utilizam os padrões, porém com frequência irregular, como mostrado na Figura 15.

Figura 15 - Adequação aos padrões



Fonte: Dados da pesquisa.

O fato de não haver um padrão de descrição que se perpetue pelas gestões, ou do padrão existente não ser seguido, faz com que informações necessárias não sejam recuperadas, conforme será abordado na subseção de [disseminação](#).

Em relação ao armazenamento em nuvem, a EJ6 é a que possui o menor número de pastas principais, apenas quatro. Todavia, há diversos documentos na página inicial do seu Drive, sem qualquer tipo de organização, e a entrevistada reconhece que este é um grande problema, pois os arquivos ficam soltos, sem qualquer identificação que possibilite relacioná-los com alguma área da empresa ou com alguma consultoria realizada.

Em contrapartida, a EJ5 possui 14 pastas principais, além de três documentos avulsos na página inicial do Drive. A entrevistada explica que apenas a primeira pasta, denominada “00 – Diretorias novas”, é a utilizada pelos membros da atual gestão da empresa. As demais correspondem aos arquivos das gestões antecessoras, sendo que ainda existe uma pasta com o nome “VER E APAGAR”.

Na EJ9 a situação se repete quanto aos arquivos de gestões passadas, visto a existência de uma pasta principal denominada “Outros (18.2 ou antes)”. Já na EJ1, a situação é semelhante no que diz respeito a arquivos desconhecidos, que se acumulam em uma pasta nomeada como “Randow Trash”. Além dela, ainda há várias pastas na página inicial, sendo que quase todas são utilizadas, o que torna a busca confusa.

Nas EJs em que o número de pastas da página principal do Drive é menor, os empresários juniores tendem a se localizar com mais facilidade. Em geral, há uma pasta de Diretorias, ou Áreas como é chamada em algumas EJs, que possui as informações sobre a gestão da própria empresa. As subpastas dependerão das diretorias existentes, conforme estrutura da empresa. Além disso, conforme observado nas participantes da pesquisa, existem diferenças intraorganizacionais.

Em uma mesma EJ, algumas diretorias organizam suas informações por temas, enquanto outras classificam por ano. Na EJ6, o presidente orientou que as informações deveriam ser organizadas no Drive, mas que cada diretoria tinha liberdade para arrumá-las da maneira como se sentisse mais confortável e do modo que fizesse mais sentido.

Nesse aspecto, o importante é que o padrão funcione para a respectiva diretoria e que, preferencialmente, ele seja mantido de uma gestão para a outra. Desse modo, ele se caracterizará, de fato, como um padrão, podendo ser interiorizado pelos membros e se fortalecer enquanto procedimento organizacional ao longo do tempo.

Quando o assunto são as informações de gestão interna, uma prática recorrente observada foi a de presidentes que organizaram uma pasta específica com documentos relativos ao Selo EJ, para atendimento às obrigações estabelecidas pela BJ. Isso acontece porque o processo de envio dos documentos é feito no início do ano, período em que as empresas passam por mudança de gestão. Desse modo, quem assume ainda está se familiarizando com as novas responsabilidades e com as informações próprias da sua diretoria e, às vezes, quem deixa o cargo não se dispõe a oferecer o suporte necessário ao seu sucessor, porque já não está mais vinculado à EJ.

Neste sentido, um procedimento adotado por uma das EJs do pré-teste pode servir de exemplo para outras empresas. Nela é solicitado aos ingressantes a assinatura em um termo de compromisso, que determina que o membro deve permanecer disponível até um mês após o término da gestão para sanar dúvidas e transmitir informações para aqueles que permanecem na empresa. Ainda que não haja uma implicação legal, pois não se é mais membro efetivo e não há qualquer vínculo formal com a empresa, a explicação da importância dessa conduta e a assinatura do membro tendem a fazer com que o comprometimento com a EJ se mantenha, mesmo depois de sua saída.

Uma prática que foi elogiada em uma das entrevistadas e que tem funcionado de maneira efetiva na EJ em que ela foi adotada é a organização da pasta da presidência em consonância com os pilares de trabalho definidos no planejamento estratégico da empresa.

Então, tem os quatro pilares aqui do trabalho da presidência, e uma pasta para botar outras coisas. [...] Por pilar fica bem mais organizado. Por mais que tenha coisa que, tu trabalhe vários pontos, tu sabe que vai estar, vai ter que estar dentro de um pilar daqueles, se não estiver você sabe que é alguma coisa que não precisa ser priorizada. (EJ9)

Por um lado, essa classificação facilita o armazenamento, pois direciona cada informação para o pilar estratégico ao qual está relacionada, havendo ainda uma pasta adicional para as informações que não estão diretamente ligadas a qualquer um deles. De acordo com a própria entrevistada, ainda apresenta a vantagem de indicar que se algo não se relaciona com um dos pilares, provavelmente não é importante o suficiente para ser priorizado. Então, também contribui para a gestão de modo geral.

Por outro lado, sabe-se que o planejamento estratégico passa por revisões periódicas e que esses pilares podem ser alterados conforme o posicionamento da EJ no mercado e seus objetivos organizacionais. Sendo assim, é uma organização que funciona bem durante o ciclo

do planejamento estratégico em vigor, mas que inevitavelmente necessitará de alterações periódicas.

Um ponto em comum entre as empresas participantes do estudo, e que foi igualmente observado nas EJs do pré-teste e de estudo anterior (VALE; CÂNDIDO; ANDRADE, 2020), é a organização das informações referentes aos projetos de prestação de serviços. A pasta de consultorias é a mais organizada e os próprios empresários juniores afirmam isso, conscientes de que seria possível manter tudo organizado, mas o foco sempre fica direcionado apenas para as informações sobre os serviços prestados.

A consultoria garante a sobrevivência da empresa no mercado, pois é por meio dela que a EJ obtém o retorno financeiro necessário à manutenção de suas atividades, ainda que a empresa não possua fins lucrativos, como explicado anteriormente. Por isso, há um cuidado maior com as informações relacionadas aos clientes e aos projetos executados.

A organização depende da EJ, sendo que as variações mais comuns são por ano ou por status do projeto. Nas que organizam por ano, observou-se que em alguns casos é necessário duplicar a pasta ou realocá-la no Drive, quando o projeto se inicia em um ano, mas se estende pelo ano seguinte.

Pastas duplicadas geram confusão, pois ao longo das atividades não é possível garantir que ambas continuam possuindo, exatamente, as mesmas informações, nem identificar prontamente qual está mais completa do que a outra. Além de gerar arquivos que ocupam armazenamento desnecessário.

Por sua vez, a pasta de consultoria subdividida por status do projeto facilita a identificação e o acesso às informações. Na EJ4, por exemplo, as subpastas são: 1) Consultorias em Análise e Negociação; 2) Consultorias Não Realizadas; 3) Fila de Projetos; 4) Consultorias Correntes; 5) Acompanhamento Pós-Projeto; 6) Consultorias Finalizadas; e 7) Materiais para Projetos. Com esse tipo de classificação, é possível visualizar prontamente quais os projetos em potencial e que demandam atenção para que a venda seja concluída, quantos projetos estão em andamento, quais projetos estão em fase de acompanhamento posterior à execução e assim por diante.

Observou-se que todas as EJs participantes possuem uma pasta principal com modelos, majoritariamente relacionados à gestão interna, visto que os modelos relativos à prestação de serviços ficam armazenados na pasta de consultorias. Assim como uma pasta principal dedicada às capacitações, visando a facilidade de acesso. Quando os membros possuem alguma dúvida e desejam consultar algum conteúdo técnico, a pasta está visível assim que acessam o Drive.

Além disso, ela é uma pasta essencial para os *trainees*, para que acessem materiais de estudo, treinamentos passados e demais conteúdos que possam contribuir para uma compreensão ampliada sobre a própria EJ e o MEJ, bem como sobre conhecimentos referentes à gestão ou à área técnica em que a empresa atua.

Conforme exposto ao longo da subseção, cada EJ organiza e armazena as informações de uma maneira, de acordo com seu perfil e suas necessidades. Todavia, alguns padrões podem ser estabelecidos para otimizar essa etapa, como será reforçado na subseção referente à [disseminação](#).

Dentre as tantas informações armazenadas, algumas delas se caracterizam como produtos de informação, elementos da gestão da informação que serão examinados na próxima subseção.

4.2.4 Produtos

Os produtos de informação referem-se tanto aos bens materiais quanto aos serviços de informação existentes nas empresas. Foi o código com maior número de ocorrências, 52 segmentos de análise, contudo, não pelo fato de todas as EJs possuírem produtos bem estruturados e efetivos na gestão da informação. Na maioria dos relatos, a situação era justamente a oposta, acompanhada de um sentimento de pesar por não contarem com tais recursos.

Como relatado previamente, algumas práticas das EJs são descontinuadas de uma gestão para a outra, e essa conduta afeta também os produtos de informação. Em determinados casos, são produtos que perdem a utilidade com o passar do tempo, como manuais relativos a atividades internas que não são mais realizadas, ou que necessitam de constante revisão e atualização.

Alguns exemplos podem ser encontrados na área de marketing e de qualidade. Até o início dos anos 2000 não existiam recursos como Google Ads ou Facebook Ads, portanto, manuais que tratavam de estratégias de marketing não contemplavam essas ferramentas. Outra mudança ocorreu nas pesquisas de satisfação dos clientes, visto que toda a rede passou a adotar o Net Promoter Score (NPS®), da consultoria Bain & Company, para avaliar a lealdade do cliente (BRASIL JÚNIOR, 2019c), portanto, antigos manuais de pós-venda não são mais válidos.

Em outros casos, são instrumentos que não possuem valor aparente, mas que os empresários juniores tendem a sentir falta. Exemplo disso são os relatórios de consultorias realizadas, visto que às vezes eles são considerados desnecessários, poucos membros os elaboram, e um número menor ainda os consulta, fazendo com que deixem de existir.

Entretanto, existe a frustração de não possuir uma gestão da informação adequada, com a qual seja possível, por exemplo, saber de modo sistematizado quais projetos já foram realizados, para quais clientes, e quais foram os resultados alcançados. Igualmente, existe o desejo de criar algum instrumento por meio do qual as informações possam ser produzidas e armazenadas, mas sem que uma burocracia se estabeleça na EJ.

Conforme apresentado previamente nas Tabelas 1 e 2, todas as empresas participantes possuem modelos de documentos que facilitam a gestão da informação, ao definirem quais e como as informações devem ser registradas. Geralmente, as diretorias administrativo-financeira e de projetos são as que possuem o maior número de modelos, pois os utilizam para o atendimento às demandas legais e para a realização das consultorias.

A maioria das EJs, oito delas, possui também informativos padronizados. Geralmente, eles abarcam os principais acontecimentos da EJ e do MEJ e são divulgados semanalmente por meio do Slack.

Ao abordar os produtos de informação, a EJ1 manifesta que sua maior dor é a inexistência de manuais de projetos, para guiar os membros ao longo das consultorias. Esses manuais poderiam ser elaborados a partir dos relatórios das consultorias passadas, mas que também não existem.

Na EJ2 havia, regularmente, grupos de estudos, tanto relacionados a assuntos técnicos dos projetos em andamento, quanto de outros assuntos que interessavam aos membros da respectiva gestão. Cada grupo de estudos produzia uma apostila, com o conteúdo explorado nas reuniões, e a armazenava no Drive, servindo de consulta para os demais membros, da própria gestão e das gestões sucessoras.

Ainda que as reuniões dos grupos de estudos não estejam ocorrendo com regularidade, o fato de a empresa possuir essas apostilas auxilia no processo de preenchimento da lacuna intelectual (MCGEE; PRUSAK, 1994), mantendo ativa a troca de informações e possuindo produtos que serão utilizados na etapa de disseminação.

Conforme relatado na subseção de [obtenção](#), na ocasião da entrevista a EJ3 estava desenvolvendo uma wiki para que os membros pudessem registrar e consultar informações

sobre a empresa, principalmente o passo-a-passo de determinados procedimentos, como os relacionados ao Selo EJ.

A wiki pode ser uma importante aliada da gestão da informação nas EJs, pois é uma ferramenta ainda pouco utilizada, o que promove um caráter de novidade, tornando-a atrativa. O fato de ser editável pelos usuários que possuem permissão, que poderiam ser todos os membros, incentiva o acesso e garante a interatividade. Por sua vez, os responsáveis pelas configurações principais podem ser de uma área específica da empresa ou de um *squad* definido para tal.

Na EJ4, o Pipefy tem sido uma ferramenta de suporte para gestão da informação, pois muito do que se tem sobre as consultorias fica centralizado nele. De acordo com a entrevistada, historicamente os relatórios não tem contribuído muito. Em contrapartida, no Pipefy é possível organizar em categorias, utilizar *tags*, dentre outras funcionalidades que facilitam a recuperação da informação desejada.

Uma das principais dores da EJ5 também se trata da ausência de manuais de projetos. Além deles, manuais com atividades internas também são vistos como instrumentos úteis para a gestão da informação, e que deveriam existir em todas as diretorias.

Jurídico-financeiro eu sinto que é uma área que tá fazendo mais isso [criando manuais], porque é uma área um pouco mais complexa, precisa ter bastante coisa detalhada. Só que eu acho que isso precisava estar em todas as áreas. (EJ5)

A EJ6 é uma das empresas em que os relatórios dos projetos são entregados das próprias consultorias, portanto, é possível recorrer a eles quando surge alguma dúvida sobre a prestação de serviços. Ademais, partindo da orientação da presidência, os diretores e membros começaram a criar e-book com informações sobre as áreas, facilitando assim a compreensão sobre o que é cada uma delas.

Quando a gente começou, eu cobrei gestão da informação no nosso PE [planejamento estratégico]. [...] O que a área faz, coisas mais básicas, quase que um organograma, explicando o que a área é, o que a área faz, o que é aquilo lá, o que é cada coisa, para quando o *trainee* chegar ele poder visualizar [no e-book]. (EJ6)

Quando as atividades ainda eram presenciais, parte das informações rotineiras era gerida por meio de um quadro existente na sede da empresa. A cada reunião geral da EJ6, os encaminhamentos que se desdobravam em ações a serem realizadas eram registrados no quadro e, assim, era possível acompanhar o que estava acontecendo.

Já a EJ7 diferencia-se das demais por possuir um número maior de produtos que contribuem efetivamente para a gestão da informação. Há alguns anos ela recebeu um prêmio da área de qualidade, concedido por uma entidade externa, pelo fato de possuir um sistema de gestão efetivo, principalmente no que tange aos padrões que a qualidade exige.

A empresa possui um tipo de documento que funciona como um Procedimento Operacional Padrão (POP), comum em empresas seniores que são certificadas ISO 9001. Assim, os *trainees* e os membros que estão na EJ há pouco tempo podem recorrer a ele para saber como realizar determinada atividade.

Os manuais presentes na empresa também cumprem essa função. Eles tratam tanto de assuntos de consultorias, quanto abordam temas ligados às atividades internas. Um deles, por exemplo, é dedicado ao Google AdWords, para que os membros da área de marketing possam consultar e confirmar o passo-a-passo para fazer publicações, divulgar a empresa e analisar as métricas obtidas.

Outros manuais são mais relacionados às funções que os membros devem desempenhar durante sua experiência na EJ, como manual para gerente e manual para consultor. Inclusive, na ocasião da pesquisa, manuais para cogestão estavam sendo elaborados, a fim de suprimir as falhas percebidas nesse processo.

Outro produto de informação específico é o Sumário do Drive, documento presente na página inicial do Drive da empresa, com a relação dos arquivos armazenados. Ele auxilia na localização dos arquivos, discriminando as pastas e os conteúdos de cada uma delas.

Especificamente sobre as consultorias, a EJ possui uma pasta com todos os arquivos que são necessários e que devem ser utilizados durante um projeto, por exemplo, modelo de proposta, modelo de análise crítica e os demais documentos pertinentes à prestação de serviços.

Além disso, a empresa também utiliza o Instagram como meio para oferecer informações aos empresários juniores. Em um perfil privado da EJ, semanalmente é colocada uma caixa de perguntas para que os membros insiram dúvidas sobre as atividades da empresa, as diretorias e assuntos afins. O membro que gerencia o perfil busca as informações com os responsáveis por cada área e monta um informativo, que é disponibilizado no próprio Instagram interno da empresa.

Na EJ8, além dos modelos de documentos gerais, um manual começou a ser escrito por quem ocupava a presidência na última gestão, contudo o material não foi concluído e contém somente informações pertinentes à própria presidência e à área de gestão interna.

Apesar da empresa contar com esse produto, na prática ele ainda não atende completamente as demandas, mesmo das áreas cujo conteúdo está descrito. Segundo a entrevistada, os atuais ocupantes das respectivas áreas não compreendem de imediato o que e como deve ser feito determinado procedimento.

Nesse sentido, vale frisar que os produtos de informação devem ser construídos e implementados levando-se em conta os usuários da informação, para que a formatação e a estruturação atendam suas demandas e seus interesses (DAVENPORT, 1998). Do contrário, o que aconteceu na EJ8 pode se repetir em outras empresas.

Cada indivíduo tem uma maneira de organizar e registrar as informações, sendo que o modo considerado mais adequado por uma pessoa, não necessariamente será o mais apropriado para outra. Por isso, é necessário investigar e analisar qual a melhor maneira de dispor a informação, tendo sempre em mente o usuário que irá consultá-la (CHOO, 2003).

Ainda na EJ8, a entrevistada afirmou que já sugeriu ao diretor de projetos que implemente uma espécie de bloco de notas sobre a prestação de serviços. Seria algo mais sucinto do que um relatório de projeto, que acaba não sendo utilizado, mas que contenha informações essenciais sobre as consultorias, especialmente as possíveis “particularidades” (EJ8) e como elas foram manejadas pela equipe.

Por sua vez, na EJ9, além dos modelos existentes, um manual para o processo seletivo foi elaborado no último semestre. Uma pós-júnior de psicologia que atuou na EJ, e atualmente possui uma consultoria na área de gestão de pessoas, prestou o serviço de seleção de pessoal para a empresa. Os empresários juniores ficaram satisfeitos com o resultado e, então, decidiram estruturar o manual para as próximas gestões.

Uma peculiaridade desta EJ está na gestão das informações referentes às atividades internas. Apesar dos aplicativos existentes, como Trello, a empresa utiliza uma planilha automatizada no Excel. Por meio dela é possível visualizar as principais ações em andamento na empresa, os respectivos responsáveis e prazos, e acompanhar a evolução das ações ao longo das semanas.

Conforme já foi alertado anteriormente, observa-se nas EJs de modo geral a preocupação dos membros com o planejamento e, principalmente, com a execução dos projetos, mas pouco cuidado quanto ao registro do que está sendo feito, ou do que foi feito ao se concluir o projeto. Desse modo, o conhecimento tácito permanece tácito, acessível somente ao próprio indivíduo que o obteve.

Nesse sentido, o processo de externalização da gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) pode ser compreendido como um aliado na elaboração dos produtos de informação, visto que se caracteriza como a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ele resulta na criação de insumos para a compreensão do meio e das atividades. Assim, quando o conteúdo registrado representa os fluxos formais de informação, pode-se considerar que o processo também integra a gestão da informação (VALENTIM, 2008).

Os produtos de informação são essenciais na gestão da informação, pois tornam tangíveis os conhecimentos, registrando os processos formais e possibilitando que sejam analisados, avaliados, replicados ou alterados, conforme a demanda da empresa.

Todavia, apenas possuir os produtos adequados não garante que a informação chegará a quem precisa e quando for necessária. Por isso, a etapa subsequente é a de disseminação, que possibilita que a informação obtida e armazenada, assim como disponibilizada por meio dos produtos existentes, possa ser utilizada, conforme exposto a seguir.

4.2.5 Disseminação

A disseminação é a etapa que justifica as anteriores, visto que por meio dela o usuário tem acesso à informação e dela pode fazer uso. Para isso, diferentes meios são utilizados, de acordo com as características da EJ e os recursos disponíveis.

As ferramentas que contribuem para a disseminação da informação nas EJs, geralmente, são gratuitas e, em alguns casos, começam a ser utilizadas devido às parcerias existentes ou à influência que a rede exerce na gestão das empresas. O Pipefy e o Slack são exemplos disso, visto que a própria BJ os menciona no Jeito BJ, conforme retratado na Figura 16.

Figura 16 - Exemplo de ferramentas de gestão utilizadas pela Brasil Júnior

Gestão do Dia-a-Dia

Gestão de tarefas = Pipefy

Gestão da comunicação = E-mail e Slack

Gestão do conhecimento = Drive

Fonte: Brasil Júnior, [2018?], p. 14.

O Pipefy, conforme descrito previamente, é uma ferramenta de gestão de projetos disponibilizada gratuitamente no MEJ, devido à parceria existente com a BJ. Ao ser utilizado para gerir as informações cotidianas sobre os projetos internos e externos, ele contribui para a etapa de disseminação. Ao consultá-lo, os membros tomam conhecimento do funil de vendas, do andamento de cada projeto e das atividades que estão sendo realizadas pela equipe da empresa, seja para iniciativas internas ou para a prestação de serviços.

Por sua vez, o Slack começou a ser utilizado pela FEJESC e, aos poucos, as EJs o adotaram, visto que já precisavam acessá-lo, por exemplo, para acompanhar as atividades da Federação ou realizar *benchmarking*. Todas as participantes do estudo utilizam a versão gratuita, que possui um limite de armazenamento de mensagens, o que não provocou prejuízo a qualquer empresa até o momento das entrevistas. Nesse sentido, é essencial diferenciar as informações que são compartilhadas nele, conforme explica uma das entrevistadas, alinhada com a gestão feita pela BJ e reproduzida na Figura 16.

[...] é essa versão gratuita, então as coisas vão sumindo com o tempo. Por isso que é tipo assim, o Slack acaba sendo mais uma plataforma de recado, pra chamar a atenção para aquilo ali, pra mostrar, sei lá, o documento que foi gerado, o que precisa ser falado, só que a gente tem que armazenar todos os documentos também no Drive. (EJ5)

Quando se trata de chamar a atenção, algumas empresas, como é o caso da EJ9, ainda recorrem ao WhatsApp, por ser um aplicativo que todos acessam com mais frequência. Assim, o membro vê o recado no WhatsApp e, de acordo com o teor do mesmo, já acessa o Slack para responder a alguma enquete, verificar alguma informação específica e assim por diante.

Na EJ5 e na EJ7 o WhatsApp ainda é utilizado com frequência, respectivamente, para conversas informais e para discussão de assuntos específicos no grupo da Diretoria Executiva. Em contrapartida, como relatado previamente, na EJ8 sequer existe grupo de WhatsApp, pois toda a comunicação ficou concentrada no Slack. Das nove entrevistadas, é a única que não utiliza o WhatsApp para qualquer propósito que seja. A Tabela 4 congrega esses e outros meios utilizados para difundir a informação.

Tabela 4 - Meios para disseminação da informação

Meios	Respondentes
Reuniões presenciais	9
Slack	9
Reuniões on-line	8
WhatsApp	8
Instagram	6

E-mail	5
Mural de avisos	4
Telegram	0
Outros	0

Fonte: Dados da pesquisa.

O e-mail, de acordo com o afirmado pelas entrevistadas, é utilizado somente para o envio de documentos formais, como convocação de assembleia, cartas de candidatura e outros materiais relativos, principalmente, ao processo eleitoral da EJ.

O Instagram é um recurso utilizado não apenas para disseminar informações internamente, como também para clientes e outras partes interessadas. A única diferença está na EJ7, pois conforme detalhado na subseção [produtos](#), ela também possui um perfil privado em que as informações são compartilhadas somente para os próprios membros. Atitude semelhante à apresentada por outras EJs (VALE; CÂNDIDO; ANDRADE, 2020), visto que há também a prática de utilizar a opção “Amigos Próximos” para a postagem de determinados conteúdos na conta oficial da empresa.

O uso dessas mídias sociais facilita a disseminação da informação, pois elas já fazem parte do cotidiano dos empresários juniores em outros contextos. Não por acaso, o Telegram não era utilizado por qualquer das empresas pesquisadas, pois não fazia parte da rotina dos jovens que atuavam no MEJ até o momento das entrevistas. Desse modo, as ferramentas existentes e já familiares no âmbito pessoal tornam-se parte integrante também do ambiente de trabalho.

Tendo em vista que três EJs responderam ao questionário antes do início do distanciamento social, é possível constatar que as reuniões on-line não eram uma prática adotada por todas. A partir da segunda quinzena de março, elas deixaram de ser uma opção e passaram a ser o principal, ou talvez o único, meio para reunir todos os membros da empresa em tempo real.

As reuniões presenciais e os murais de aviso eram meios utilizados pré-pandemia. Devido à suspensão das atividades presenciais na UFSC, em consonância com a Portaria Normativa N° 353/2020/GR⁵, de 16 de março de 2020, eles se tornaram inviáveis. Além disso, não há previsão de retomada, ao menos não nas dependências da universidade, posto que o

⁵ Disponível em: <https://noticias.paginas.ufsc.br/files/2020/03/PN-1603-Covid-19.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

Boletim Oficial Nº 121/2020⁶, publicado em 9 de novembro de 2020, estabeleceu que a suspensão das atividades presenciais deve ser prorrogada até 22 de maio de 2021.

No caso dos murais, algumas EJs tentaram adaptá-los para o contexto virtual, utilizando aplicativos como o Miro. Todavia, em alguns casos essas iniciativas não prosperaram, como aconteceu na EJ6, que já possuía outro meio de difusão de determinadas informações.

[...] a gente tentou implementar, para o pessoal ver, para os *trainees* verem, só que acabou não “comprando” porque o [informativo da EJ6] já estava bem mais estruturado e o Miro a gente tinha que estruturar tudo. (EJ6)

Assim como a EJ6 possui o informativo citado na entrevista, outras sete EJs também possuem seu próprio informativo, conforme apresentado na Tabela 1 na subseção de [obtenção](#). Todavia, como eles não foram listados dentre as opções dessa questão, não houve respostas referentes a eles, nem mesmo com a marcação da alternativa “Outros”.

Além dos tradicionais informativos que as EJs possuem, com as principais informações da semana, algumas contaram sobre outras iniciativas, como é o caso da EJ4, que estava elaborando uma retrospectiva mensal. O propósito seria divulgar para toda a empresa os acontecimentos marcantes do mês, mostrando acertos, erros e aprendizados, mas de forma sucinta, por meio de poucos slides. Ademais, na ocasião da entrevista, a intenção era também realizar uma retrospectiva trimestral, para acompanhar a evolução do planejamento e das ações de nível tático.

Outra maneira de difundir os aprendizados obtidos, especialmente relacionados às consultorias, é uma prática adotada pela EJ2. Nela existe um desafio em que as equipes apresentam os projetos de prestação de serviços e a melhor equipe é premiada. Por um lado, a competitividade estimula os membros e eles elaboram apresentações completas, que ficam armazenadas no Drive, para serem compartilhadas com toda a empresa. Por outro lado, as equipes das consultorias que não foram tão bem sucedidas acabam não participando, pois não têm vontade de expor os contratempos por saber que não conseguirão ganhar o desafio.

A iniciativa é válida, todavia, em vez de valorizar somente os que tiveram êxito, seria importante também destacar os projetos externos que tiveram problemas. A apresentação das dificuldades enfrentadas, a discussão com toda a equipe da empresa, o levantamento de ações

⁶ Disponível em: https://boletimoficial.paginas.ufsc.br/files/2020/11/BO-UFSC_09.11.2020pdf.pdf. Acesso em: 10 nov. 2020.

corretivas para projetos futuros, e assim por diante, proporcionaria mais aprendizado para os membros e evolução para a EJ.

Na EJ5 existia a prática de elaboração de relatórios de fechamento de gestão, com os desafios e as adversidades vivenciadas. Entretanto, como nem todas as diretorias se comprometiam a fazê-los, isso foi se perdendo, como um típico episódio de descontinuidade, explorado na subseção sobre [gestão](#). Outrossim, em consonância com a perspectiva apresentada pela EJ4 e pela EJ8, relatórios textuais são pouco, ou nunca, consultados. O ideal são informações objetivas, mais visuais, de rápida consulta e fácil assimilação.

A consulta às informações armazenadas depende, principalmente, de dois fatores, a configuração de acessos e a descrição, ou nomeação, dos arquivos disponíveis.

O primeiro é um assunto crítico nas EJs. Várias pessoas têm acesso ao Drive e, como as gestões mudam semestralmente, não é raro encontrar empresas que vivenciaram a perda de documentos. Isso acontece, por exemplo, quando um ex-membro apaga os arquivos compartilhados com a intenção de limpar seu próprio Drive, mas acaba afetando a todos, como relatado por algumas das entrevistadas.

[...] ano retrasado apagaram todos os arquivos do administrativo-financeiro, por conta disso, porque tinha um ex-membro que estava logado e ele apagou. (EJ2)

O Drive é todo aberto, pra todo mundo. Mas, inclusive, a gente encontrou alguns problemas nisso, só que a gente não fez nada para mudar. Foi bom você me lembrar disso! (EJ5)

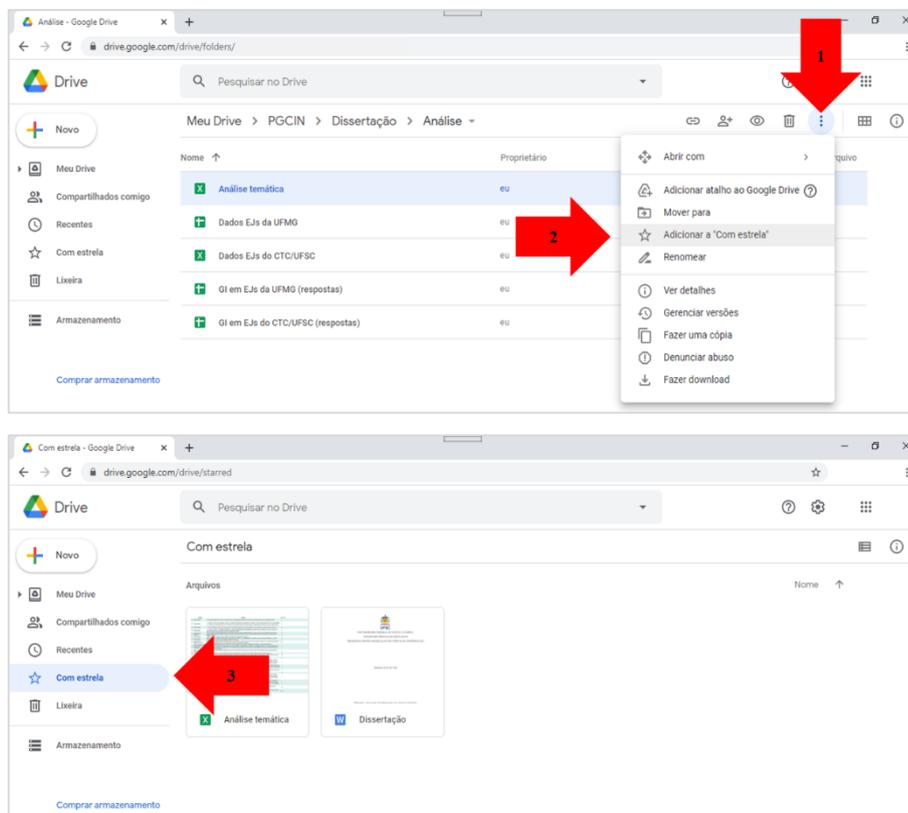
Aqui, 2017.1, não tem nada. Um ex-membro nosso acabou de baixar o Drive em outro e-mail e excluiu os arquivos dele. Então teria que colocar de volta. (EJ8)

Uma forma de lidar com isso é utilizar somente as contas de e-mail das áreas da empresa, que são perenes. Assim, não há risco de arquivos serem indevidamente excluídos por ex-membros. Outra alternativa, considerada pela EJ6, é manter ativas as contas dos membros.

Uma coisa que a gente estava pensando em fazer é não tirar as contas dos membros. Porque ele provavelmente não vai usar o nome dele com a [EJ6], mas em algum momento a gente pode precisar de algum arquivo que ele usou no Drive dele. (EJ6)

Com relação a busca de documentos no Drive, uma maneira de agilizar o processo é utilizar o recurso “Adicionar a ‘Com estrela’”, hábito presente na EJ4 e exemplificado pela autora na Figura 17, com o uso das setas 1 e 2.

Figura 17 - Recurso “Adicionar a ‘Com estrela’” do Drive



Fonte: Captura de tela feita pela autora.

Desse modo, ao entrar na plataforma de armazenamento, é possível apenas clicar em “Com estrela”, no menu lateral indicado pela seta 3, que os arquivos marcados aparecerão. O cuidado deve estar em não adicionar estrela a vários documentos, pois assim muitos arquivos serão exibidos na mesma pasta e o recurso acabará perdendo sua função.

A busca no Drive também depende do perfil de cada membro da EJ. Alguns relatam que preferem buscar uma informação clicando em pasta por pasta, até chegar ao arquivo desejado. Outros optam pelo uso do retângulo de busca da plataforma, presente na parte superior da tela com o rótulo “Pesquisar no Drive”, que também aparece na Figura 17. De acordo com uma das entrevistadas,

[...] mesmo que a gente tenha tudo bagunçado nas pastas, a gente taca aqui, bota “modelo de proposta”, e aí vai aparecer propostas de projetos antigos, que estavam em uma pasta muito aleatória que a gente não sabia, mas que a gente vai conseguir achar por aqui. (EJ1)

Entretanto, para que esse tipo de recuperação da informação funcione, é preciso que os documentos estejam nomeados de maneira adequada. Do contrário, o membro pode vivenciar a mesma dificuldade experimentada na EJ6.

No começo do ano eu estava tendo que procurar documento e eu não achava nada! E o nome do documento era muito simples, não tinha outra variável que eu pudesse achar esse documento. (EJ6)

Apesar de o nome ser simples, de uma gestão para a outra ele pode ser alterado e, ao longo do tempo, dificultar a recuperação da informação. “É vital para qualquer organização possuir termos e significados acordados” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 144), independentemente do porte e do segmento de atuação, para que situações como a da EJ6 não aconteçam.

Além disso, os membros devem ter consciência da importância de nomear os arquivos corretamente assim que os criam ou que os inserem no Drive. Do contrário, uma confusão se instala, e até localizar onde o documento necessário está ou identificar qual é a versão correta, muito tempo terá sido perdido. Uma das entrevistadas, por exemplo, não conseguiu discernir qual o documento correto para apresentá-lo como exemplo de relatório de projeto.

Isso, aqui os relatórios. Então aqui provavelmente, deixa eu ver, mas acho que são várias versões. Eita, está tudo com o nome igual! Não sei porque está assim. (EJ9)

Na ocasião não houve prejuízo, mas e se a busca fosse para atender uma solicitação urgente de algum cliente? Os oito arquivos teriam que ser comparados para que o correto fosse identificado, o que não seria uma ação célere. A ocorrência também reforça a afirmação de Sousa (2013) sobre a produção documental, pois a ausência de controle nesta etapa leva à repetição de informações, impactando negativamente a eficiência administrativa.

É comum ouvir dos empresários juniores que, de vez em quando, eles colocam os arquivos de qualquer jeito, mas depois vão organizar e nomear corretamente. O problema é que antes desse “depois” chegar, quando chega, alguns arquivos já são necessários e se tornam difíceis de serem recuperados. Por isso, são fundamentais tanto a organização das pastas quanto o nome dos arquivos.

Ainda com relação aos nomes, a EJ2 e a EJ4 nomeiam os projetos de maneira peculiar, sem usar o nome do cliente ou o tipo do serviço.

A gente até utiliza nomes engraçados para os nossos projetos, faz parte da cultura interna que a gente tem. Só que pelo nosso próprio funil de vendas a gente consegue recuperar quem é o cliente daquele projeto pelo nome. Por exemplo, se tiver que pesquisar por um cliente, pelo funil de vendas eu já vou saber qual é o nome da pasta dele. (EJ4)

Apesar de curiosa e até mesmo divertida, essa prática não é efetiva a longo prazo, mesmo que faça parte da cultura da empresa. No semestre em que o projeto é realizado, todos sabem do que se trata e conseguem buscar as informações com facilidade. Contudo, para as

gestões seguintes, essa facilidade não existe, pois não há qualquer relação evidente entre o nome do projeto e o cliente ou o serviço e perde-se tempo consultando mais de uma plataforma para saber o nome dado à pasta, para só então conseguir acessar seus arquivos.

Os problemas na recuperação da informação fazem com que informações não sejam localizadas com facilidade ou que algumas sequer sejam recuperadas, prejuízos destacados por Almeida e Vitoriano (2018). Uma das entrevistadas comenta a respeito.

Geralmente a gente encontra, mas **a gente acha que encontra, pode ser que tenha coisa lá no meio que a gente nem sabe que tenha.** [...] Esses dias teve um desligamento de um membro, a gente teve que fazer, ir atrás de termo de desligamento e tal, a gente descobriu que tinha um formulário, que quem saía preenchia sobre informações que passou pela EJ, a gente “cara, a gente nunca pensou nisso e já existia. Como que a gente não sabe?”. (EJ5)

É válido ressaltar, novamente, a importância da cogestão, para que as informações sejam disseminadas não apenas para os membros da EJ da gestão vigente, de maneira vertical – dos diretores para os demais membros, quando pertinente – e horizontal – entre as áreas da empresa – mas também numa perspectiva longitudinal, que contemple as gestões futuras.

Além da EJ2, a EJ4 também possui a prática de solicitar aos candidatos a diretores uma apresentação sobre as gestões passadas. Na carta de candidatura eles precisam apresentar uma análise da história recente da empresa, contemplando todas as áreas, de modo que precisam buscar informações com diferentes ex-membros. Isso proporciona a disseminação das informações da empresa ao longo das gestões e o contato dos membros atuais com a história da própria EJ, o que pode otimizar a resolução de problemas e tornar os processos de tomada de decisão mais acertados.

Tendo como referência as três arenas de Choo (2006), as entrevistadas afirmam que utilizam a informação, majoritariamente, para a criação de significado e para a tomada de decisão.

Na primeira situação, as informações são úteis, por exemplo, para compreender o mercado, os clientes e o próprio MEJ. Neste caso, servem para conhecer as práticas adotadas em outras EJs e que podem ser aplicáveis à própria empresa, assim como para concretizar parcerias ou realizar indicações, especialmente após o estabelecimento do indicador “Ações Compartilhadas”, que mensura a conexão de uma EJ com as demais empresas da rede (BRASIL JÚNIOR, 2019b).

A criação de significado, no caso das EJs, também contempla a compreensão do meio em que estão inseridas e ao qual estão vinculadas, quer dizer, a respectiva IES, com suas portarias, resoluções e afins, sobretudo as que impactam diretamente as atividades da empresa.

Na segunda situação, as EJs fazem uso da informação para tomarem decisões de maneira embasada, seja por meio do contato com ex-membros, da consulta aos professores orientadores, da realização de *benchmarking* com as outras empresas da rede, ou da busca de informações nos arquivos da própria empresa, conforme relatado pela EJ7.

[...] eu acho que a gente usa muito pra tomar decisão [...] então a gente foi atrás de outros projetos, pra ver o que eles fizeram pra gente ver o que a gente vai fazer, ver questão de como a gente vai precificar, o que a gente precisa para esse projeto. Então eu acho que é muito voltado pra isso, pra ter um norte do que a gente vai fazer. (EJ7)

Mais uma vez, fica evidente a importância dos arquivos mantidos na EJ, pois proporcionam o acesso imediato e a consulta aos erros e acertos das gestões passadas, de modo a orientar o caminho mais adequado a se seguir no presente.

A efetividade da disseminação das informações depende do que está e como está armazenado. Percebeu-se que muitas informações físicas e digitais que as EJs mantêm não possuem utilidade. Isso impacta nas atividades da empresa, seja pelo espaço de armazenamento demandado, seja pelo tempo necessário para recuperar a informação desejada em meio a outras desnecessárias. Por isso, o descarte é uma etapa igualmente importante na gestão da informação e será tratada na sequência.

4.2.6 Descarte

Nos modelos de gestão da informação de Choo (2003), Davenport (1998) e McGee e Prusak (1994) o descarte não figura dentre as etapas, e o ciclo tem como última fase o uso.

Ao apresentar uma abordagem mais voltada para a tecnologia e segurança da informação, Beal (2008) relaciona o descarte com a destruição de informações, especialmente as de caráter sigiloso que ficam armazenadas nos dispositivos das empresas.

A proposta de abordar o descarte com as EJs, contudo, aproximou-se mais da função arquivística de avaliação (ARQUIVO NACIONAL, 2005) e da perspectiva de Bukowitz e Williams (2002), que tratam do processo de descarte na gestão do conhecimento. Transpondo para a gestão da informação, o propósito se manteve, portanto, buscou-se avaliar se, e como, as empresas lidam com a abstenção e com a conversão.

A abstenção acontece quando as empresas se abstêm de obter informações que não são necessárias. No caso das EJs, apesar da ausência de procedimentos claros, percebe-se que não são produzidas ou adquiridas informações que não serão aplicadas e que não terão utilidade para a empresa.

A criação de documentos acontece quando há uma demanda específica para ser atendida, assim como a busca por informações no ambiente é feita quando uma situação precisa ser compreendida e uma decisão deve ser tomada.

Na EJ6, por exemplo, a intenção de adotar outra plataforma para a gestão de projetos fez com que os membros obtivessem informações externas para avaliar a viabilidade da migração. Sem essa decisão a ser tomada, não haveria a iniciativa de pesquisar sobre um CRM (Customer Relationship Management) apenas para manter informações a respeito na empresa.

A conversão equivale ao redirecionamento das informações, tanto internamente quanto externamente. No contexto original, o redirecionamento do conhecimento pode ser impactante, sobretudo quando não se trata de uma prática rotineira e é necessário recolocar alguém para fora das fronteiras da empresa (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Em se tratando da gestão da informação, que contempla os fluxos formais e os registros existentes, a dimensão humana não está presente da mesma maneira. Além disso, pelo fato de as EJs serem geridas por estudantes vinculados à graduação e as gestões durarem um semestre, quando um membro deixa a empresa o impacto tende a ser menor, pois já se sabia o período no qual ele permaneceria como membro efetivo.

Portanto, no caso das EJs, a conversão está mais relacionada à transferência de informações entre as áreas. Uma informação que não é mais necessária para uma diretoria, pode ser válida para outra. Para fazer essa análise, os membros necessitam de visão sistêmica, que pode ser desenvolvida desde o programa *trainee*, quando este é estruturado de modo a promover o rodízio dos estudantes.

Quando efetivados, mesmo que os membros permaneçam vinculados à uma diretoria específica, o desenvolvimento dessa visão sistêmica pode continuar, como acontece na EJ7.

Porque como as reuniões são abertas, menos a da diretoria executiva, a gente incentiva os membros a participarem das outras reuniões, então a gente coloca ali para ver quem está desenvolvendo maior visão sistêmica e coisas do tipo. (EJ7)

Com isso, os membros não se tornam apenas mais aptos para assumirem posições de liderança, mas também conseguem compreender melhor o funcionamento de toda a empresa.

Conseqüentemente, desenvolvem a capacidade de avaliar que tipo de informação é necessária para cada área e o que pode ser convertido internamente.

Quanto à eliminação de informações propriamente dita, as entrevistadas afirmam que não possuem critérios definidos para a avaliação e a determinação do que e quando pode ser excluído. O que acontece em todas elas é o acúmulo indiscriminado de informações, situação que se repete gestão após gestão.

Nas visitas realizadas às sedes de três EJs no período pré-pandemia foi possível observar os armários, as caixas e as pastas com arquivos antigos. Em trecho apresentado sobre a EJ2 na subseção de [armazenamento](#), a entrevistada comenta sobre a quantidade de materiais, demonstrando a falta de conhecimento sobre vários deles. Por um lado, porque não há uma identificação adequada nos arquivos e, por outro lado, porque não houve curiosidade ou disponibilidade suficiente para verificar seus conteúdos.

Nesse ponto, argumentar que não houve necessidade é controverso. Os relatos da EJ5 na subseção de [gestão](#) e de [disseminação](#) denotam que, se os membros conhecessem as informações armazenadas na própria empresa, muito trabalho seria evitado. Materiais necessários à atual gestão seriam facilmente recuperados, não sendo preciso (re)criá-los.

Alguns empresários juniores afirmam que nunca consultaram determinados arquivos, físicos ou digitais, porque não precisaram de algo que estivesse ali. Mas se não consultaram, como sabem que não há nada de útil? E se não há nada de útil, por que permanece armazenado na empresa?

A resposta está na cultura das EJs, influenciada pela interpretação atribuída ao discurso pregado no MEJ de que a história deve ser respeitada, do movimento como um todo e daqueles que fizeram parte das empresas e das entidades representativas. Inclusive, a primeira RNN (regra não-negociável) apresentada no Jeito BJ é justamente “1. Respeitamos a nossa história” (BRASIL JÚNIOR, [2018?], p. 5).

Sabe-se que “a organização deve estabelecer uma gestão de registros e uma política de arquivo integradas de forma a permitir-se criar, preservar e potencializar a sua memória corporativa” (CHOO, 2003, p. 71). As informações das gestões anteriores, se organizadas e armazenadas adequadamente, possibilitam à EJ a compreensão de decisões ao longo de sua história, bem como os impactos ocasionados. Com isso, é possível tomar decisões com mais assertividade e planejar o futuro da empresa.

Todavia, esse respeito à história levado ao extremo gera insegurança, pois os empresários juniores ficam indecisos sobre o quão correto seria eliminar determinadas informações. De acordo com uma das entrevistadas,

[...] quando eu entrei na EJ eles falavam assim “não pode excluir nada, porque tem que respeitar a nossa história, tem que saber o que foi feito” e aquilo pra mim ficou muito guardado, então a gente não exclui nada! [...] E daí a gente fica nesse impasse, o que exclui, porque vem a questão de honramos nossa história, respeitar as pessoas que já passaram aqui, coisas que foram feitas, então fica muito nesse dilema e acaba que ninguém exclui nada, não faz nada. (EJ7)

Ao longo dos anos, sobretudo para as EJs fundadas na década de 1990, muitas informações físicas e digitais se acumularam. Tendo em vista que as empresas não têm procedimentos estruturados referentes à organização e ao armazenamento, esse acúmulo ainda ocorreu de maneira desordenada. O espaço ocupado é maior do que seria necessário e, às vezes, as EJs até compram mais espaço de armazenamento no Drive para manter todos os arquivos.

O grande número de informações, além de sobrecarregar o armazenamento, pode ocasionar dificuldade na recuperação da informação necessária. Uma das entrevistadas comenta a respeito, demonstrando que a situação está presente na empresa.

Mas tem muitas outras coisas no Drive e eu acho que esse excesso de informações que acaba bagunçando um pouco. A gente não sabe muito bem onde ir, o que olhar. (EJ3)

Considerando que alguns membros preferem acessar os arquivos abrindo pasta por pasta, a recuperação se torna ainda mais morosa quando há esse excesso de informações mencionado. Mesmo que seja utilizado o campo de busca do próprio Drive, muitos resultados podem ser recuperados, dificultando a seleção do que é realmente necessário para atender a demanda em questão, sobretudo se os arquivos possuírem nomes parecidos, ou mesmo iguais, como relatado sobre a EJ9 na subseção de [disseminação](#).

A informação acumulada gera mais dúvidas sobre o que ainda será útil, o que não é mais aplicável aos processos internos ou às consultorias, mas tem algum valor histórico para a empresa e deve ser mantido como parte da memória organizacional.

Quanto mais as informações se acumulam, mais difícil se torna o processo de descarte. A gestão da informação não é uma prioridade e, por isso, sempre é deixada à margem na rotina das atividades realizadas nas EJs. Além disso, conforme uma entrevistada relata, são tantos arquivos que não é possível atribuir a uma pessoa a tarefa de avaliá-los e descartar o que não é mais necessário.

Eu já fiz backup do Drive, para o pessoal dar uma limpa e ninguém limpou, sabe. Não dá para uma pessoa limpar isso aqui sozinha, é muito grande. (EJ7)

Além do fato de o Drive ser muito grande, as informações são obtidas e armazenadas por diferentes áreas. Desse modo, não faz sentido que uma única pessoa seja responsável pela avaliação dos arquivos. Dificilmente um membro de gestão interna, por exemplo, conhecerá a área comercial tão bem a ponto de saber o que não é mais necessário e de ter confiança para excluir os arquivos.

A situação torna-se ainda mais complexa se considerada em retrospectiva. Geralmente, nem os membros da própria área conseguem afirmar com segurança que uma informação pode ser descartada, seja no sentido de passar para outra área, ou de realmente eliminá-la do armazenamento da empresa. Delegar essa responsabilidade a alguém de outra área seria insensato.

Nesse sentido, as EJs poderiam considerar o descarte a partir da gestão atual, pois em algum momento ele precisará ser feito. Contemplar toda a história da empresa e avaliar tudo que já passou é inviável não apenas para uma só pessoa, como também para uma só gestão. A ideia de separar algumas informações é um começo, desde que não fiquem indefinidamente em pastas como “Random Trash” ou “VER E APAGAR”, como exemplificado anteriormente.

Conforme observado ao longo da análise, algumas das empresas estudadas apresentam práticas que podem ser consideradas de gestão da informação. Todavia, essas práticas nem sempre são aplicadas e geridas de maneira consciente, por isso, tendem a não ter continuidade ao longo das sucessivas gestões ou a não evoluir como poderiam.

Todas as etapas da gestão da informação, incluindo o processo de descarte, devem receber mais atenção das EJs, a fim de que as informações sejam melhor utilizadas. Com isso, não apenas a própria EJ, quanto os demais atores envolvidos, como clientes e IES, poderão se beneficiar.

5 DIRETRIZES PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM EMPRESAS JUNIORES

A [análise](#) dos resultados contemplou o que acontece nas EJs e o que poderia acontecer para melhorar a gestão da informação. A presente seção sintetiza as orientações propostas, considerando as etapas dos modelos de maneira integrada, a fim de ser mais fidedigna à realidade, visto que elas são segmentadas com propósitos didáticos, mas na prática os processos estão interligados e acontecem de maneira simultânea.

A gestão de uma organização, enquanto conjunto de princípios, valores, metas e ações, impacta diretamente na gestão da informação, que por sua vez, perpassa todas as áreas, visto que a informação está presente em qualquer processo, seja ele do âmbito produtivo, logístico, financeiro, de desenvolvimento humano, dentre outros.

A implantação de políticas e processos depende das lideranças, que são fundamentais para validar as iniciativas propostas. As pessoas podem realizar determinadas ações no ambiente de trabalho por simples obrigação, e serem tomadas pelo desinteresse e pela desmotivação com o passar do tempo. Não obstante, se compreendem o sentido do que fazem e observam que as lideranças também acreditam e se comprometem com essas ações, as chances de que elas continuem a ser realizadas serão maiores.

Na fala das entrevistadas isso fica nítido, ao denotarem a importância dos diretores não somente para deliberarem o que deve ser feito, como também para servirem de exemplo para os demais membros. Igualmente, a situação se aplica aos *trainees*, que têm a oportunidade de observar como a EJ funciona e de começar a atuar em consonância com a cultura da organização.

Por isso, considerando que os membros e *trainees* seguem o que os diretores determinam e se espelham em seus comportamentos, estes devem ressaltar a importância da gestão da informação não apenas em palavras, mas, principalmente, por meio de atos, conforme já afirmava Davenport (1998). Logo, a máxima corporativa de que “o exemplo vem de cima” também funciona para as EJs.

Igualmente, compete aos diretores uma cogestão efetiva, que considere não somente a preparação dos membros sob a perspectiva do desenvolvimento de habilidades de gestão e interpessoais, como já acontece em algumas EJs. É necessário abordar o propósito da estrutura e dos padrões existentes no que diz respeito à gestão da informação. Conforme exposto por algumas entrevistadas, uma geração pode implementar diversas ações e fazer a empresa

funcionar de maneira efetiva, todavia, se as próximas gerações não veem sentido no que fazem, deixarão de fazê-lo.

A cogestão deve abordar também as informações relevantes sobre a empresa e que devem ser repassadas para a nova gestão. Nesse sentido, cabe a cada EJ definir quais seriam as informações essenciais. Algumas delas poderão estar relacionadas às práticas existentes, ao modo de fazer de determinados processos ou à própria história da empresa. Portanto, informações que permanecerão vivas gestão após gestão. Por outro lado, algumas serão pontuais, por exemplo, delimitadas a um projeto específico ou a alguma situação na qual a empresa se encontra e que deve se tornar de conhecimento dos novos diretores, de modo a evitar problemas futuros.

Uma maneira de aplicar essa orientação, e que já acontece em algumas EJs, é a prática dos diretores em exercício se tornarem mentores de seus substitutos e estes atuarem como se fossem da diretoria executiva, no período entre a eleição e a mudança de gestão. Ainda que exija um pouco mais de quem já era diretor e assume um novo cargo, geralmente a presidência, e também precisa passar para seu sucessor as informações da área de origem, o esforço provavelmente será recompensado. Essa prática tende a resultar em uma diretoria executiva constituída de indivíduos mais familiarizados com suas funções e mais seguros quanto à sua atuação.

Com relação a isso, vale retomar a queixa de algumas EJs sobre a falta de clareza dos papéis desempenhados na empresa. Portanto, definir objetivamente as atividades de cada diretoria e as responsabilidades atribuídas a cada diretor e aos membros é fundamental para o bom funcionamento da empresa, inclusive no que diz respeito à gestão da informação. Assim, evita-se que processos deixem de ser realizados, quando um membro deixa para outro o que deveria ser feito por ele mesmo, ou o tempo e a energia de mais de uma pessoa não sejam dispendidos desnecessariamente na mesma tarefa.

Uma prática válida para a gestão da informação e presente em algumas EJs é a sabatina do processo eleitoral que contempla a apresentação de informações obtidas com ex-diretores. Além de conhecer sobre a história da área para a qual se está concorrendo, os candidatos mantêm ativo o contato com ex-membros.

A importância da preservação do vínculo com aqueles que já passaram pela empresa aparece, principalmente, nos momentos em que dúvidas sobre processos internos ou projetos de consultoria surgem e não há registros na própria EJ para sanar as lacunas de informação. Ainda que o ideal seja possuir as informações organizadas e armazenadas, para facilitar e

agilizar a recuperação das que se fazem necessárias a cada demanda, contar com o relato dos ex-membros e o conhecimento tácito adquirido na empresa pode facilitar a compreensão do passado e contribuir para a tomada de decisão no presente.

Outra relação importante e que deve ser nutrida é com o Departamento ao qual ela está institucionalmente vinculada. De acordo com o que foi visto na [análise](#), as empresas que mantêm esse contato próximo têm mais chance de receberem clientes por meio da indicação do corpo docente, além de conseguirem com mais facilidade professores orientadores para as consultorias.

Como contrapartida, as EJs podem, por exemplo, propor eventos de capacitação para os estudantes do seu curso e terem participação mais ativa nas aulas, contribuindo para a formação dos colegas a partir da apresentação de estudos de caso e da exploração de situações práticas experimentadas na empresa, tanto de caráter técnico quanto de gestão.

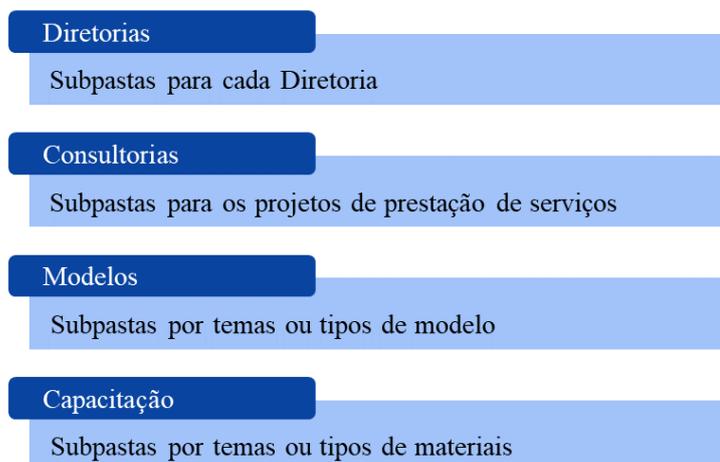
Lembrando a fala dos empresários juniores sobre o fato de não possuírem disciplinas relativas à gestão, por serem de cursos de engenharias e de tecnologia da informação, o compartilhamento dos aprendizados obtidos a partir da vivência no MEJ beneficia todos os discentes. Cabe ressaltar que a sugestão não visa transferir para os empresários juniores a responsabilidade de ensinar conteúdos sobre gestão e eximir as coordenações de curso e os núcleos docentes estruturantes da função de repensarem e atualizarem os currículos, tornando-os mais consonantes com a realidade a qual estarão submetidos os seus egressos.

Outro ponto importante para a gestão da informação é verificar periodicamente as informações registradas e armazenadas. Quando se percebe que um registro está falho ou ausente, a situação pode ser prontamente corrigida. Caso contrário, se ela for necessária somente na gestão seguinte, talvez o responsável já não esteja mais na empresa e os demais membros não tenham conhecimento a respeito.

No contexto das EJs pesquisadas, não é comum a obtenção de informações desnecessárias. De qualquer forma, vale lembrar que apesar da atual facilidade de produção ou aquisição, seja pela proliferação de arquivos digitais ou pela busca de informações na web ou com outras empresas, o ideal é que somente as informações essenciais sejam obtidas. Portanto, cada EJ deve avaliar o que é essencial de acordo com as demandas que atende.

De modo semelhante, cada empresa deve organizar e armazenar suas informações da maneira que faz mais sentido para a sua realidade. Todavia, visto que todas utilizam o Drive e se percebem confusas em relação a ele, a Figura 18 apresenta uma sugestão de pastas principais, que pode ser adotada pelas EJs, independentemente do segmento de atuação.

Figura 18 - Exemplo de organização do Drive



Fonte: Elaborado pela autora.

Um número menor de pastas principais mostrou-se mais efetivo nas empresas que adotam uma organização semelhante à retratada na Figura 18. As atividades cotidianas sempre estão associadas a alguma diretoria, quando relacionada a um processo interno, ou a uma consultoria, quando diz respeito à prestação de algum serviço.

Além disso, ter como pastas principais os modelos e a capacitação otimiza a recuperação de informações que são frequentemente necessárias, sobretudo para os indivíduos que têm o hábito de buscá-las abrindo pasta por pasta, em detrimento da utilização do campo de pesquisa do próprio Drive. Ademais, vai ao encontro do constatado em outras pesquisas, de que “muitos grupos de usuários preferem fontes locais e acessíveis” (CHOO, 2006, p. 79).

As pastas de cada diretoria podem ser subdivididas por ano ou por tema, desde que essa divisão seja mantida ao longo das gestões, de modo a se constituir como um padrão para facilitar a recuperação da informação. Relembrando a prática de uma das EJs participantes, essa classificação pode se dar em consonância com os pilares do planejamento estratégico. Por um lado, subsidia a atribuição de prioridades e a organização das atividades a serem realizadas pela diretoria, mas por outro lado exige uma mudança de classificação a cada revisão do planejamento.

Importante ressaltar que o padrão deve se estender não apenas à organização das pastas como também ao nome atribuído aos arquivos, neste caso, beneficiando principalmente os que buscam as informações pelo campo de pesquisa.

A pandemia provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2 acelerou a transformação digital de muitas empresas. Independentemente disso, é possível que algumas ainda tenham que lidar com informações físicas, portanto, é válido reforçar que a organização e a padronização também se aplicam a elas.

Na pasta de consultorias, a organização também pode ser efetuada seguindo um critério cronológico ou temático, neste caso, de acordo com o tipo de serviço. Uma das práticas adotadas por algumas EJs e que evita a equivocada duplicação de pastas é a classificação por status do projeto. Quando a divisão ocorre a partir da fase do serviço é possível visualizar facilmente os que ainda estão em negociação, os que estão em andamento, os que foram recém-finalizados e necessitam de algum acompanhamento e, finalmente, os que foram concluídos há algum tempo.

É primordial frisar o cuidado que deve existir com os arquivos do Drive. O ideal é que as informações sejam criadas ou inseridas a partir de contas institucionais genéricas, como o e-mail de contato da EJ, ou das diretorias. Independentemente do caminho escolhido, utilizar contas de e-mail dos membros, sejam elas pessoais ou institucionais, não é a melhor opção, pois a probabilidade de que arquivos sejam perdidos ao longo do tempo é alta. Considerando que os arquivos são automaticamente excluídos da lixeira do Drive após 30 dias, caso um ex-membro apague algum material da empresa e ele não seja necessário nesse período, quando a gestão atual sentir falta já será tarde para recuperá-lo.

Qualquer iniciativa que a EJ possua em relação ao desenvolvimento dos produtos de informação, como manuais de consultorias sobre os serviços prestados, manuais de diretoria e procedimentos operacionais sobre as atividades de cada área, dentre outros, deve considerar, em primeiro lugar, o usuário da informação. Somente conhecendo o usuário, suas necessidades, seu perfil de busca, as ferramentas às quais tem acesso e habilidade para utilizar, é possível elaborar e disponibilizar de maneira efetiva a informação.

No exemplo anterior foram considerados os manuais porque eles ainda têm um papel crucial e são frequentemente citados pelos empresários juniores. Por alguns, para explicar que a empresa conta com essa fonte de informação e que eles são importantes aliados para a correta execução das atividades, por outros, para lamentar o fato de não os possuir e perceber os prejuízos que isso acarreta à empresa.

Em uma das EJs do pré-teste são criados grupos no WhatsApp com o consultor de vendas, o gerente do projeto e o cliente. Até mesmo para esse procedimento há um manual, para que o consultor saiba como se apresentar, quais informações iniciais devem ser enviadas

ao cliente, como apresentar o gerente do projeto que conduzirá a comunicação a partir da assinatura do contrato e assim por diante.

A realidade da empresa deve ser analisada, para que sejam definidos quais os serviços prestados ou os processos internos mais críticos ou mais recorrentes que devem contar com algum produto de informação. O parâmetro deve ser estabelecido a partir de uma análise coletiva feita pelos integrantes da EJ, para que o foco da criação, manutenção e atualização dos produtos permaneça sobre os processos que são fundamentais para a empresa, seja pelo nível de criticidade, de complexidade, de frequência, ou algum outro.

Uma alternativa quanto ao histórico dos projetos seria detalhar apenas alguns deles, também a partir de critérios pensados, analisados e definidos coletivamente. Por exemplo, um serviço recorrente, que a empresa sempre é contratada para prestar e que, quanto mais estruturado estiver, mais efetiva será sua realização, apresentando melhores resultados para os clientes e para a própria EJ. Ou um projeto desafiador que envolveu alta capacidade de resolução de problemas e que pode servir de inspiração para projetos futuros que também envolvam situações imprevistas e de difícil manejo.

Tendo em vista o perfil dos empresários juniores, dificilmente eles irão consultar essas informações se estiverem espalhadas pelas pastas das respectivas consultorias. Portanto, para promover a facilidade de acesso e recuperação, o ideal é que elas estejam armazenadas em conjunto, como arquivos de uma mesma pasta. Além disso, as informações devem ser objetivas e mais visuais, pois como constatado durante a [análise](#), documentos muito textuais tendem a não ser consultados.

O mesmo vale para informações do cotidiano da EJ, que devem ser disseminadas de maneira objetiva, a fim de que todos os membros fiquem cientes do que está acontecendo. O formato dependerá do perfil da empresa, que poderá adotar slides com informações resumidas para serem apresentados nas reuniões gerais, *newsletters* disponibilizados no Slack, notícias compartilhadas na conta do Instagram, etc.

Atualmente, a diversidade de ferramentas pode ser tanto um facilitador, quanto um complicador. No primeiro caso, por contribuir para a disseminação das informações, quando há clareza do que deve ser difundido em cada uma delas, por exemplo, por e-mail, Drive, WhatsApp, Slack ou Instagram. No segundo caso, devido à multiplicidade de canais aos quais os empresários juniores devem estar atentos ou aos quais devem recorrer para obter a informação desejada.

Desse modo, é fundamental estabelecer quais as informações devem ser compartilhadas com todos os membros e *trainees*, quais são restritas à determinada área ou à diretoria executiva, qual tipo de informação deve ser disseminado em qual ferramenta e por quanto tempo elas devem permanecer disponíveis.

Por fim, cabe à diretoria executiva definir o que pode ser descartado, visto que tende a ser composta pelos empresários juniores com mais tempo de EJ e que conhecem melhor a empresa. Quando há uma definição objetiva sobre a obtenção de informações, conforme abordado anteriormente, fica claro o que precisa e o que não precisa ser produzido ou adquirido. Assim, mesmo que indiretamente, os empresários juniores estão executando a abstenção.

Com relação às informações já armazenadas, a partir de uma análise conjunta dos diretores, é possível avaliar o que não é mais útil para uma área, mas pode ser aproveitado em outra, aplicando-se assim a conversão das informações de modo interno. E para aquelas que não possuem mais utilidade para qualquer área, cabe então a conversão para o meio externo, seja fornecendo para outra empresa, que pode se beneficiar da informação, ou efetivamente excluindo-a de sua plataforma de armazenamento.

Se cada diretoria executiva realizar essa análise da sua própria gestão, informações desnecessárias não serão acumuladas ao longo dos anos e os futuros membros não terão que lidar com uma grande quantidade de arquivos que, além de não serem úteis, podem prejudicar a recuperação dos que são realmente necessários.

Ressalta-se que as diretrizes aqui apresentadas se caracterizam como orientações e não como normas rígidas a serem seguidas, assim, buscou-se descrevê-las de forma mais genérica, como sugestões. Cabe a cada EJ, ou outro tipo de organização interessada em melhorar sua gestão da informação, a análise do que é aplicável ou adaptável à sua realidade, de acordo com suas características, seus princípios, suas demandas e seus recursos.

O mais importante é não perder de vista o fato de que a gestão da informação perpassa todas as áreas e impacta nos negócios. Portanto, quanto melhor geridas forem as informações, melhor será a performance da empresa.

Além disso, implementar ações específicas voltadas para a gestão da informação é um processo que demanda mudança de comportamento e de cultura, o que não acontece de imediato. Todavia, em algum momento ele deve ser iniciado, e quanto antes isso acontecer, mais cedo se perceberão os resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi realizada em um contexto ainda pouco explorado na literatura científica. Visto que há poucos trabalhos sobre as EJs, o presente estudo buscou não apenas responder a pergunta de pesquisa, mas igualmente apresentar as práticas existentes de maneira ampla, para suprir essa lacuna. Desse modo, discorreu sobre aspectos que incluem as práticas de gestão em geral, além da própria gestão da informação, a fim de que outras EJs possam consultar e se inspirar nas ações aqui descritas, bem como empresas de micro e pequeno porte que se identifiquem com o perfil apresentado e que possam usufruir das mesmas práticas.

Os estudantes universitários que participam do MEJ têm a oportunidade de se autodesenvolverem para além dos limites das salas de aula e de estágios convencionais, pois assumem a responsabilidade de gerir uma organização que atende demandas do mercado, ainda durante a formação acadêmica.

Além disso, as empresas, principalmente de micro e pequeno porte, contratam serviços acessíveis capazes de melhorar a gestão e, conseqüentemente, a performance organizacional, gerando melhores resultados. Desse modo, o ambiente circundante prospera e todos os envolvidos se beneficiam.

Os dados obtidos no contato com as EJs do CTC/UFSC demonstram que há muito a se fazer no que tange à gestão da informação. Em nenhuma das empresas pesquisadas essa gestão é suficientemente estruturada, o que gera prejuízos percebidos pelos próprios empresários juniores.

Ressalta-se que as dificuldades para gerir a informação não se restringem a esse ambiente de análise, pois também estão presentes em organizações com políticas e procedimentos consolidados. Sendo a EJ um espaço de aprendizagem e composta por profissionais em formação, ela reproduz algumas características das empresas seniores, pois acompanha o modo como o mercado funciona. Aprender sobre e aplicar a gestão da informação pode ser uma maneira de começar a modificar essa realidade, pois como afirmado previamente, os empresários juniores poderão difundir as práticas adotadas nos contextos em que forem atuar após a vivência no MEJ.

Quanto aos processos em si, a obtenção da informação acontece quando uma demanda surge, o que faz com que informações sejam criadas internamente ou adquiridas externamente para atender aquela situação específica, sem perda de recursos para lidar com informações que não serão aplicadas.

As fontes para obtenção de informações sobre a própria empresa são tanto os ex-membros, quanto os arquivos armazenados nas empresas. Há vantagens e desvantagens em ambas e recorrer a cada uma delas dependerá do que a empresa necessita. Se a informação desejada precisa ser detalhada ou se os arquivos da EJ não estão devidamente organizados, contar com ex-membros é o melhor caminho. Em contrapartida, se há urgência na obtenção da informação e ela deve ser o mais precisa possível, o próprio armazenamento é a saída, pois independe da disponibilidade de terceiros. Já as informações para prestação de serviços são obtidas por diferentes meios, de acordo com a necessidade existente.

As informações obtidas são organizadas e armazenadas, geralmente, de maneira inadequada. Não por acaso, segundo relato das entrevistadas, o armazenamento das informações é uma das maiores dores nas EJs.

A quantidade de informações existentes nas empresas está relacionada ao tempo de fundação e ao tipo de serviço prestado. O armazenamento das informações físicas é feito em pastas e caixas polionda para arquivo, nem sempre bem identificadas e nunca com o tempo de guarda estabelecido. As informações digitais são armazenadas no Drive, havendo também plataformas utilizadas para outras finalidades, como o Pipefy para gestão das consultorias, mas que também mantêm diversas informações arquivadas.

Quanto maior o número de pastas principais no Drive, maior tende a ser a dificuldade de localizar as informações desejadas. Por isso, o ideal é revisar a classificação existente e reorganizá-las de modo a evitar pastas duplicadas ou com temas semelhantes que podem ser unificados.

É igualmente importante determinar padrões, ainda que apenas dentro de cada área e não para toda a EJ. Dessa maneira, cada diretor e seus respectivos assessores podem definir o tipo de organização que mais se coaduna com as demandas, as atividades e as entregas da área, de modo a fazer com que as práticas sejam mantidas de uma gestão para outra, evitando assim a típica descontinuidade observada nas empresas.

Há uma diversidade de arquivos físicos e digitais armazenados nas EJs, o que torna impossível a transmissão de todas as informações disponíveis para novos membros. Todavia, quanto mais organizados e bem descritos forem esses materiais, mais fácil será a recuperação em um momento de necessidade. Quanto maior o sucesso na recuperação da informação, maiores as chances de os empresários juniores fazerem uso dela e evitarem retrabalhos para o atendimento às demandas que surgem.

As empresas pesquisadas possuem produtos de informação de acordo com o perfil e as necessidades de cada uma, sendo que alguns deles se repetem de uma EJ para outra, como a existência de modelos ou pastas específicas com informações sobre o Selo BJ. Isso acontece porque trata-se de uma demanda que todas as empresas precisam atender para continuarem reconhecidas no MEJ e, conseqüentemente, transmitirem mais credibilidade aos clientes pelo fato de estarem federadas, cumprindo as obrigações impostas ao seu tipo de empresa.

Manuais de procedimentos são igualmente importantes, pois como observado pelas entrevistadas, dão suporte aos membros na realização das atividades, sejam elas internas ou referentes à prestação de serviços. São válidos também para que os *trainees* compreendam mais facilmente como as atividades devem ser realizadas e, ao se tornarem membros efetivos, já estejam familiarizados com os procedimentos da EJ.

Quanto à disseminação, observou-se a influência exercida pela rede na definição das ferramentas e dos meios utilizados para que as informações cheguem para todos os membros, assim como para os demais atores com os quais a EJ se relaciona. O Slack, por exemplo, é ponto comum entre todas as empresas pesquisadas por ser o recurso utilizado pela FEJESC e pela BJ.

De pouco adianta possuir tantas informações armazenadas se elas não são passíveis de fácil e ágil recuperação para atender as demandas existentes. Por isso, novamente ressalta-se a importância da organização e da descrição das informações, para que a disseminação ocorra sem grandes percalços.

O acesso também é crucial nesse tema. Permissão demasiada pode gerar prejuízos para a empresa, como vivenciado por algumas das EJs quanto à perda de arquivos devido à concessão de acesso ao Drive para contas pessoais. Mesmo que a EJ não possua contas de e-mail institucional para todos os membros, a criação e a inserção dos arquivos no Drive podem ser realizadas pelas contas de diretorias ou de contato da empresa.

Por fim, o descarte foi contemplado na presente pesquisa como uma das etapas da gestão da informação devido à importância de analisar o que precisa ser mantido e o que pode ser redistribuído na própria empresa ou definitivamente excluído. Com isso, evita-se demanda de armazenamento desnecessária, seja no ambiente físico ou digital.

Além disso, o grande número de informações pode interferir negativamente na recuperação, dificultando a localização e o acesso às informações que seriam realmente pertinentes e relevantes para o atendimento a alguma demanda da empresa.

Nesse sentido, é viável que as EJs estabeleçam planos de ação para a verificação dos arquivos, de modo que possam ser avaliados pelos integrantes das respectivas áreas e descartados gradativamente, a fim de não sobrecarregar um ou poucos membros com esse processo.

Talvez, muitas das informações pregressas não sejam alvo de qualquer intervenção, mas o fato de começar a repensar a guarda de determinadas informações, evitando o acúmulo desnecessário a partir da gestão vigente, já facilite a ação das gestões subsequentes e iniba a reprodução de arquivos indiscriminadamente ou o armazenamento de conteúdos inúteis.

A análise pormenorizada apresentada na respectiva subseção possibilitou o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Assim, foi possível diagnosticar as práticas de gestão da informação existentes nas EJs do CTC/UFSC; relacionar as práticas existentes com os modelos de gestão da informação difundidos na literatura científica especializada no tema; analisar as práticas em relação ao contexto estudado; e definir as práticas aplicáveis ao contexto estudado. Desse modo, atendeu-se ao objetivo geral com a construção do guia de gestão da informação para as EJs, disponibilizado no Apêndice E.

A adaptação da pesquisa ao modo remoto de interação, imposto pela pandemia provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2, limitou a coleta de dados, todavia sem inviabilizá-la. Acredita-se que em momento posterior, quando as condições forem seguras, novas pesquisas poderão ser realizadas contemplando uma análise documental mais robusta, que integre também as informações físicas de todas as participantes, por meio da visita à sede das empresas e do acesso aos arquivos *in loco*.

Além disso, a seleção feita privilegiou EJs de vertente tecnológica. Tendo em vista os comentários das próprias entrevistadas, seria interessante empreender um estudo semelhante nas que possuem vínculo com cursos relacionados à gestão, por exemplo, administração, ciências contábeis, ciências econômicas e gestão pública. Na perspectiva dos próprios empresários juniores, essas são EJs que já lidam com gestão nos cursos de origem, o que facilitaria na condução das atividades da empresa e, conseqüentemente, na gestão da informação.

Ainda assim, acredita-se que o presente estudo contribuiu para a reflexão das EJs participantes quanto às suas práticas de gestão da informação e a importância que possuem, colaborando também para a implementação de ações em outras empresas da rede.

Desse modo, gradativamente as EJs poderão gerir melhor suas informações, melhorando seus processos para gestão interna e para prestação de serviços. Os empresários

juniores se tornarão egressos mais preparados não apenas no que diz respeito aos conhecimentos técnicos e às habilidades comportamentais, como também aos conhecimentos de gestão, especialmente na área de informação.

Com isso, eles serão capazes de propor ações e melhorias nos projetos profissionais e nos ambientes organizacionais dos quais venham a fazer parte. A disseminação de práticas de gestão da informação, por sua vez, poderá impactar positivamente nas atividades das organizações fora do meio acadêmico, contribuindo para seus resultados e, conseqüentemente, para o desenvolvimento socioeconômico do ecossistema ao qual pertencem.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. **Encontro Nacional de Empresas Juniores reúne 7 mil empreendedores**. Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2020/10/encontro-nacional-de-empresas-juniores-reune-7-mil-empresarios.html>. Acesso em: 19 jan. 2021.
- ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Diagnóstico de arquivos e mapeamento da informação: interlocução da gestão documental com a gestão da informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 68-95, set./dez. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245243.68-95>. Acesso em: 11 set. 2020.
- ALVES, Cláudio Augusto; DUARTE, Emeide Nóbrega. A relação entre a ciência da informação e a ciência da administração. **TransInformação**, Campinas, v. 27, n. 1, p. 37-46, jan./abr. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v27n1/0103-3786-tinf-27-01-00037.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.
- ALVES, Geovana; BERTOLINI, Fernando. **Caneta que vai facilitar e agilizar implante capilar é desenvolvida por estudantes da UFSCar**. EPTV, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2021/01/08/caneta-que-vai-facilitar-e-agilizar-implante-capilar-e-desenvolvida-por-estudantes-da-ufscar.ghtml>. Acesso em: 19 jan. 2021.
- ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. **Arquivologia, Biblioteconomia, Museologia e Ciência da Informação: o diálogo possível**. Brasília: Briquet de Lemos / São Paulo: Associação Brasileira de Profissionais da Informação, 2014.
- ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em: http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion_Term_Arquiv.pdf. Acesso em: 11 set. 2020.
- BACCARINI, Marcelo. **Empresa júnior de estudantes universitários dá consultoria para negócios do mercado real**. Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2019/09/29/empresa-junior-de-estudantes-universitarios-da-consultoria-para-negocios-do-mercado-real.ghtml>. Acesso em: 19 jan. 2021.
- 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/1843/1556>. Acesso em: 11 set. 2020.
- 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.
- BOM DIA RIO. **Empresa júnior da UFRJ cria plataforma gratuita de consultoria para ajudar microempresários**. Portal G1, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de->

janeiro/noticia/2020/06/02/empresa-junior-da-ufRJ-cria-plataforma-gratuita-de-consultoria-para-ajudar-microempresarios.ghtml. Acesso em: 19 jan. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 13.267, de 6 de abril de 2016**. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113267.htm. Acesso em: 9 set. 2020.

BRASIL JÚNIOR. **Censo & Identidade**: Relatório 2018. Brasil Júnior: Portal da Transparência, 2019a. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>. Acesso em: 8 set. 2020.

BRASIL JÚNIOR. **Documentário de 25 anos do MEJ**. Brasil Júnior: YouTube, 2014. Disponível em: <https://youtu.be/1xvisdzwrso>. Acesso em: 8 set. 2020.

BRASIL JÚNIOR. **Fundamentos estratégicos**: versão 2.0. Brasil Júnior: Portal da Transparência, 2019b. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>. Acesso em: 9 set. 2020.

BRASIL JÚNIOR. **Jeito BJ**. Brasil Júnior: Portal da Transparência, [2018?]. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/portal-da-transparencia>. Acesso em: 5 fev. 2021.

BRASIL JÚNIOR. **Portal Brasil Júnior**. Brasil Júnior, 2020. Disponível em: <https://portal.brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 9 set. 2020.

BRASIL JÚNIOR. **Portal Brasil Júnior**. Brasil Júnior, 2021. Disponível em: <https://portal.brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 3 fev. 2021.

BRASIL JÚNIOR. **Toolkit sobre NPS**: PE da Rede 2019-2021. Brasil Júnior, 2019c. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1M_NnKzpVYBlfqzTAMUVNAW7zwI59rd9L/view. Acesso em: 30 out. 2020.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Thematic Analysis. In: COOPER H. (ed.) **APA Handbook of Research Methods in Psychology**. 2012. v. 2, cap. 4, p. 57-71.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 3 jul. 2019.

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: 20 set. 2019.

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

BURKE, Peter. **Uma história social do conhecimento II: da enciclopédia à Wikipédia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

CANCELLIER, Éverton L. P. L.; BLAGESKI JÚNIOR, Elton J.; ROSSETTO, Carlos R. Environmental scanning, strategic behavior and performance in small companies. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 11, n. 3, p. 611-628, Sept./Dec. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752014000300006>. Acesso em: 20 set. 2019.

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.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS – CONARQ. **NOBRADE: Norma Brasileira de Descrição Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2006. Disponível em: <http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes/nobrade.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Murilo Bastos da. **Para saber mais: fontes de informação em ciência e tecnologia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2001.

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

DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

DESIDÉRIO, Mariana. **Projeto de empresa jr. gera renda e economia de água no semiárido**. Exame, 2017. Disponível em: <https://exame.com/pme/projeto-de-empresa-jr-gera-renda-e-economia-de-agua-no-semiarido/>. Acesso em: 19 jan. 2021.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

ENDEAVOR. **Índice de Cidades Empreendedoras**. São Paulo: Endeavor, 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pesquisas/>. Acesso em: 28 set. 2020.

EPTV1. **Empresas juniores de Araraquara criam manuais de boas práticas contra a Covid para condomínios**. EPTV, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-carlos-regiao/noticia/2020/08/13/empresas-juniores-de-araraquara-criam-manuais-de-boas-praticas-contr-a-covid-para-condominios.ghtml>. Acesso em: 19 jan. 2021.

EPTV2. **Empresa júnior da UFSCar ajuda micro e pequenos empresários durante a pandemia**. EPTV, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-carlos->

regiao/noticia/2020/05/31/empresa-junior-da-ufscar-ajuda-micro-e-pequenos-empresarios-durante-a-pandemia.ghtml. Acesso em: 19 jan. 2021.

EUROPEAN CONFEDERATION OF JUNIOR ENTERPRISES. **JE Network**. Bruxelas, 2021. Disponível em: <https://juniorenterprises.eu/je-network/>. Acesso em: 8 fev. 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. **Panorama econômico**. 2019. Disponível em: <http://www.portalsetorialfiesc.com.br/>. Acesso em: 6 out. 2019.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. **Santa Catarina em Dados**. 2017. Disponível em: <http://fiesc.com.br/pt-br/economia/santa-atarina-dados>. Acesso em: 6 out. 2019.

FEDERAÇÃO DE EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FEJESC. **Sobre nós**. 2020. Disponível em: <https://www.fejesc.com.br/sobre-nos>. Acesso em: 28 set. 2020.

FEDERAÇÃO DE EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FEJESC. **FEJESC**. 2019. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B2joFJ5ghcW/>. Acesso em: 28 set. 2020.

FELDHAUS, Diego Calegari. **Planejamento estratégico em rede**: criação e aplicação de um modelo na Brasil Júnior. 2009. Trabalho de Conclusão de Estágio (Bacharelado em Administração) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://fdocumentos.tips/document/planejamento-estrategico-em-rede-criacao-e-aplicacao-de-um-modelo-na-brasil-junior.html>. Acesso em: 10 set. 2020.

FONSECA, Flávia de Souza Magalhães; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. Uso de fontes de informação por gestores de startups. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 84-102, jan./mar. 2019. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/3492>. Acesso em: 20 set. 2019.

G1 CE. **Empresa júnior da UFC cria site de doações para pessoas afetadas pela Covid-19, no Ceará**. TV Verdes Mares, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/ce/ceara/noticia/2020/04/06/empresa-junior-da-ufc-cria-site-de-doacoes-para-pessoas-afetadas-pela-covid-19-no-ceara.ghtml>. Acesso em: 19 jan. 2021.

G1 SANTARÉM. **Em Juruti, empresa júnior do curso de agronomia doa kits com máscaras para agricultores**. TV Tapajós, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/pa/santarem-regiao/noticia/2020/08/12/em-juruti-empresa-junior-do-curso-de-agronomia-doa-kits-com-mascaras-para-agricultores.ghtml>. Acesso em: 19 jan. 2021.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Santa Catarina**. 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama>. Acesso em: 28 set. 2020.

JARDIM, José Maria. Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações. **Acervo**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 19-50, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://oaji.net/articles/2016/3932-1475249800.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

JÚLIO, Rennan A. **Empresa júnior pode gerar economia para empreendedor**. Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2017. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2017/03/empresa-junior-pode-gerar-economia-para-empendedor.html>. Acesso em: 19 jan. 2021.

JÚLIO, Rennan A. **3 soluções de impacto criadas por empresas juniores**. Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2018. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2018/09/3-solucoes-de-impacto-criadas-por-empresas-juniores.html>. Acesso em: 19 jan. 2021.

LAFEUILLE, Philippe. O movimento EJ. *In*: MATOS, Franco de. **A empresa júnior no Brasil e no mundo**. São Paulo: Martin Claret, 1997. p. 13-15.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Franco de. **A empresa júnior no Brasil e no mundo**. São Paulo: Martin Claret, 1997.

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.

MELO, Michelle Bianchini de. **Cultura empreendedora na Universidade Federal de Santa Catarina: o Centro Tecnológico como espaço de práticas empreendedoras**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/128799>. Acesso em: 23 set. 2019.

MELO ALVES, Fernanda Maria; SANTOS, Bruno Almeida dos. Fontes e recursos de informação tradicionais e digitais: propostas internacionais de classificação. **Biblios: Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información**, [S.l.], n. 72, p. 35-50, jul. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5195/biblios.2018.459>. Acesso em: 5 fev. 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. Ministério da Economia, Governo Federal, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso em: 3 abr. 2021.

MONTALLI, Katia Maria Lemos; CAMPELLO, Bernadete dos Santos. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura.

Ciência da Informação, Brasília, v. 26, n. 3, p. 321-326, set./dez. 1997. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651997000300014>. Acesso em: 4 fev. 2021.

MORENO, Nádina Aparecida. **A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias**. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/EARM-6ZCPUE>. Acesso em: 11 set. 2020.

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

O'NELL, Carla; GRAYSON, C. Jackson. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154-174, Spring. 1998. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165948>. Acesso em: 7 out. 2020.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. **Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/EARM-6Z9PVJ>. Acesso em: 4 fev. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Úrsula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 4-29, jul./set. 2014. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1515>. Acesso em: 20 set. 2019.

RODRIGUES, Georgete Medleg. A representação da informação em arquivística: uma abordagem a partir da perspectiva da Norma Internacional de Descrição Arquivística. *In*: RODRIGUES, Georgete Medleg; LOPES, Ilza Leite. (org.). **Organização e representação do conhecimento na perspectiva da ciência da informação**. Brasília: Thesaurus, 2003, v. 2, p. 210-230. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1442>. Acesso em: 11 set. 2020.

SANGALETTI, Cristhini; CARVALHO, Gustavo. Introdução ao Movimento Empresa Júnior. *In*: MORETTO NETO, Luís *et al.* (org.). **Empresa Júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis: [s.n.], 2004, p. 17-27.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. *In*: SANTOS, Vanderlei Batista dos; INNARELLI, Humberto Celeste; SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de (org.). **Arquivística: temas contemporâneos**:

classificação, preservação digital, gestão do conhecimento. 3. ed. Distrito Federal: SENAC, 2009, p. 173-223.

SCHELLENBERG, Theodore Roosevelt. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

SCHONS, Claudio Henrique. A contribuição dos wikis como ferramentas de colaboração no suporte à gestão do conhecimento organizacional. **Informação e Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 18, n. 2, p. 79-91, maio/ago. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/1706>. Acesso em: 14 out. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional**. Brasília: SEBRAE; FGV Projetos, 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2021.

SILVA, Armando Malheiro da *et al.* **Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação**. 3. ed. Porto: Edições Afrontamento, 2009.

SILVA, Janete. Unidade de informação: o caso do Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL/MG). **Ciência da Informação**, Brasília, v. 45 n. 1, p. 111-124, jan./abr. 2016. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1923>. Acesso em: 20 set. 2019.

SOUSA, Fábio Nascimento. **Funções arquivísticas: contribuições para o cumprimento da Lei de Acesso à Informação**. 2013, 61 f. Monografia (Especialização à Distância em Gestão de Arquivos) – Universidade Federal de Santa Maria, Cachoeira do Sul, RS, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/114>. Acesso em: 11 set. 2020.

SOUZA, Edivanio Duarte de; DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Mônica Erichsen. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4039/5598>. Acesso em: 11 set. 2020.

TRICORNOT, Adrien de. **Les Junior-Entreprise essaiment dans les universités**. Le Monde, 2015. Disponível em: https://www.lemonde.fr/campus/article/2015/12/09/les-junior-entreprise-essaiment-dans-les-universites_4827664_4401467.html. Acesso em: 19 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG. **Incubadora de empresas**. Belo Horizonte: Pró-Reitoria de Pesquisa, 2020. Disponível em: <https://ufmg.br/pesquisa-e-inovacao/empreendedorismo/incubadora-de-empresas>. Acesso em: 28 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. **Conselho do CFH ratifica assembleia consultiva e delibera por não autorizar a criação de empresas juniores no centro**. Florianópolis: Centro de Filosofia e Ciências Humanas, 2013. Disponível em: <https://cfh.ufsc.br/2013/11/conselho-do-cfh-delibera-por-nao-autorizar-a-criacao-de-empresas-juniores-no-centro/>. Acesso em: 8 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. **Empresas Juniores da UFSC receberão novos incentivos em 2020**. Florianópolis: Agecom, 2019. <https://noticias.ufsc.br/2019/12/empresas-juniores-da-ufsc-receberao-novos-incentivos-em-2020/>. Acesso em: 8 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. **CGEJ – Comitê Gestor das Empresas Juniores**. Florianópolis: Pró-Reitoria de Extensão, 2018. Disponível em: <http://empresasjuniores.paginas.ufsc.br/lista-de-empresas-juniores-da-ufsc/>. Acesso em: 23 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. **Resolução Normativa Nº 90/CUn/2017, de 13 de fevereiro de 2017**. Dispõe sobre o Regimento das Empresas Juniores da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Conselho Universitário, 2017. Disponível em: <https://proex.ufsc.br/files/2017/03/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa90CUn2017-empresas-juniores.pdf>. Acesso em: 8 out. 2020.

VALE, Mariene Alves do; ANDRADE, Antonio Rodrigues de; CÂNDIDO, Ana Clara. Atuação de empresas juniores fluminenses na tríade universitária. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 15., 2018, Resende/RJ. **Anais [...]**. Resende/RJ: Associação Educacional Dom Bosco, 2018. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/262643.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2021.

VALE, Mariene Alves do; CÂNDIDO, Ana Clara; ANDRADE, Antonio Rodrigues de. Gestão documental em empresas juniores: um desafio constante. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 15, n. 3, p. 100-110, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/54242/31438>. Acesso em: 26 out. 2020.

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. Acesso em: 11 set. 2020.

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/repositorio/2010/01/pdf_ea77bd91aa_0007779.pdf. Acesso em: 11 set. 2020.

VASCONCELOS, Gisele. **Empresa Júnior da UFAL oferece aulão de química pela internet**. Globo Play, 2020. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/8700541/>. Acesso em: 19 jan. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Diretrizes para gestão da informação em empresas juniores”, conduzida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Federal de Santa Catarina, pela mestranda Mariene Alves do Vale, sob orientação da professora Dra. Ana Clara Cândido e coorientação do professor Dr. Antônio Rodrigues de Andrade.

Você foi selecionado(a) intencionalmente, devido ao fato de ser integrante do Movimento Empresa Júnior. Sua participação é voluntária e você não terá qualquer prejuízo caso se recuse a participar ou desista no decorrer da pesquisa.

O objetivo deste estudo é conhecer o histórico, a estrutura e a gestão de informações da empresa júnior a qual você está vinculado(a). Para isso, a coleta de dados será efetuada por meio de questionário, entrevista semiestruturada e pesquisa documental.

Durante a análise dos dados, o questionário preenchido, o registro sonoro da entrevista e os textos resultantes das transcrições não serão divulgados.

Com a sua participação, você estará contribuindo para que possamos conhecer como a gestão da informação é realizada em um tipo específico de organização, a empresa júnior.

Você permanecerá com uma cópia deste termo, no qual consta endereço institucional, e-mail e telefone da pesquisadora. Com eles, você pode tirar suas dúvidas sobre a pesquisa e sua participação a qualquer momento.

_____.

Mariene Alves do Vale

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Grupo de Pesquisa em Gestão da Informação, Empreendedorismo e Inovação – CIN/CED/UFSC

E-mail: marieneavale@gmail.com

Telefones: (48) 99989-2717 / (31) 99825-2717 WhatsApp

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Empresa Júnior: _____.

Nome: _____.

Ass.: _____.

Florianópolis, ____ de _____ de _____.

APÊNDICE B – Questionário

O questionário foi elaborado e aplicado por meio do Google Forms. Abaixo consta uma reprodução do texto explicativo sobre a pesquisa e das perguntas efetuadas.

Gestão da Informação em Empresas Juniores do CTC/UFSC

Esse questionário integra uma pesquisa mais ampla que tem por objetivo gerar um guia de boas práticas e recomendações para gestão da informação em EJs.

O estudo está sendo conduzido pela pós-júnior Mariene Alves do Vale (Presidente da RH Jr. UFMG - Gestão 2009/1), mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFSC, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Ana Clara Cândido (UFSC) e coorientação do Prof. Dr. Antônio Rodrigues de Andrade (Unirio).

A participação é voluntária e o preenchimento demanda cerca de 5 minutos. O fornecimento do e-mail visa apenas acompanhar a adesão das EJs do CTC. Somente a mestranda e os professores orientadores terão acesso às respostas, que permanecerão anônimas na dissertação.

Agradecemos antecipadamente a participação, que contribuirá para o desenvolvimento do MEJ, e ficamos à disposição para esclarecimentos.

Mariene Alves do Vale

Mestranda em Ciência da Informação - PGCIN/UFSC

Especialista em Gestão de Negócios - FACE/UFMG

Bacharel e Licenciada em Psicologia - FAFICH/UFMG

marieneavale@gmail.com

(48) 99989-2717 | (31) 99825-2717 WhatsApp

Caracterização da EJ

Os dados são apenas para compreender o perfil da amostra e NÃO serão utilizados individualmente para identificação da empresa em relação às demais respostas.

1. Há quantos anos a EJ está no mercado?

- Menos de 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- De 20 a 25 anos
- Mais de 25 anos

2. Quantos membros a EJ possui?

- Até 10 membros
- De 11 a 20 membros
- De 21 a 30 membros
- De 31 a 40 membros
- De 41 a 50 membros
- Mais de 50 membros

3. A qual(is) curso(s) a EJ está vinculada?
- Ciências da Computação
 - Engenharia de Alimentos
 - Engenharia de Controle e Automação
 - Engenharia de Materiais
 - Engenharia de Produção
 - Engenharia de Produção Civil
 - Engenharia de Produção Elétrica
 - Engenharia de Produção Mecânica
 - Engenharia Elétrica
 - Engenharia Eletrônica
 - Engenharia Mecânica
 - Engenharia Química
 - Engenharia Sanitária e Ambiental
 - Sistemas de Informação
 - Outros...
4. Há estudantes de outro(s) curso(s)? Qual(is)?
5. Quantas vezes ao ano acontece a entrada de novos membros na EJ?
- 1 vez ao ano
 - 2 vezes ao ano
 - Mais de 2 vezes ao ano
6. Qual a permanência média dos membros na EJ?
- 6 meses
 - 12 meses
 - 18 meses
 - Outros...
7. Qual a duração média dos mandatos da Diretoria Executiva da EJ?
- 6 meses
 - 12 meses
 - Outros...
8. Há professor(a) orientador(a)? Quantos(as)?
- Não há professor(a) orientador(a).
 - Sim, 1.
 - Sim, 2.
 - Sim, 3 ou mais.

Gestão da informação na EJ

As questões seguintes contemplam aspectos relacionados à informação para gestão interna da EJ e para prestação de serviços.

9. Quais as informações produzidas para gestão interna?
- Atas de reunião administrativa (ex.: assembleias; reuniões de diretoria; etc.)
 - Correspondências (físicas e/ou digitais, como e-mail)

- Documentação de seguro de acidentes pessoais para os membros
- Estatuto
- Informes (ex.: newsletter para os próprios membros; repasses periódicos por WhatsApp; etc.)
- Modelos de documentos
- Regimento
- Relatórios administrativos
- Termo de sigilo para *trainees* (para que *trainees* não divulguem informações confidenciais da EJ)
- Termo de voluntariado
- Outros...

10. Quais as informações produzidas referentes à prestação de serviços?

- Adendo contratual
- Atas de reunião de equipe de projeto
- Contratos
- Correspondências (físicas e/ou digitais, como e-mails)
- Notas fiscais
- Propostas
- Relatórios técnicos para gestão do conhecimento da EJ
- Termo de Encerramento de Projeto
- Outros...

11. A EJ possui um padrão para armazenamento das informações (ex.: pastas separadas por diretoria, projetos, etc.)?

- Sim
- Não

11-A. Caso tenha respondido "Não", como as informações são organizados?

11-B. Caso tenha respondido "Sim", por favor, exemplifique.

12. A EJ possui um padrão para descrição das informações (ex.: etiquetas nos arquivos físicos, nomes dos arquivos digitais pré-estabelecidos, etc.)?

- Sim
- Não

12-A. Caso tenha respondido "Não", como as informações são organizados?

12-B. Caso tenha respondido "Sim", por favor, exemplifique.

13. Os membros seguem o padrão para organização e descrição das informações?

- Não há padrão
- Não seguem o padrão
- Às vezes seguem o padrão
- Sempre seguem o padrão

14. Como as informações são compartilhadas entre os membros da EJ?

- E-mail
- Instagram
- Mural de avisos
- Reuniões on-line
- Reuniões presenciais

- Slack
- Telegram
- WhatsApp
- Outros...

15. Quando uma informação sobre uma gestão passada é necessária, qual a PRINCIPAL fonte utilizada?

- Ex-membros
- Professor(es) orientador(es)
- Registros arquivados na empresa
- Outros...

15-A. Por que esta é a fonte de informação mais utilizada?

16. A informação obtida é registrada para novas consultas, seja para a gestão atual ou para gestões futuras?

- Não
- Às vezes
- Sim

16-A. Em caso positivo, o que motiva o registro dessa informação?

17. Quando um novo serviço é solicitado e a equipe ainda não tem experiência, quais as fontes de informação para prestação do serviço?

- Benchmarking com outras EJs
- Ex-membros
- Pesquisa na internet
- Professor(es) orientador(es)
- Professores em geral
- Projetos arquivados das gestões passadas
- Outros...

17-A. Por que essas são as fontes consultadas?

18. Há procedimentos para avaliar quais informações devem ser armazenadas e quais devem ser eliminadas?

- Não
- Sim

19. Quais e como as informações são descartadas?

Comentários adicionais

Aproveite esse espaço para fornecer mais informações sobre a gestão da informação em sua EJ e fazer suas sugestões.

20. Em geral, o que funciona para gerir a informação na EJ?

21. Em geral, o que não funciona para gerir a informação na EJ?

22. Considera relevante a elaboração e disponibilização de um guia que contribua para a gestão da informação nas empresas juniores?

- Não

- Não tenho opinião formada
- Sim

23. O que é essencial em um guia para gestão da informação em empresas juniores? Se quiser, dê exemplos, relate boas práticas, lições aprendidas, o que considerar importante a fim de contribuir para a construção desse instrumento.

APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado de entrevista

Sobre a EJ

1. Como a empresa é estruturada (diretorias, membros que executam projetos, etc.)?

Sobre a tipologia e a produção documental

2. Em relação às informações produzidas pela empresa, quais os tipos mais comuns (ex.: contratos, notas fiscais, registros de projetos, relatórios técnicos, etc.)?

Sobre a organização e o armazenamento

3. Existe algum padrão para nomear os arquivos (físicos e digitais)?

4. Como são armazenadas as informações?

5. São feitos backups das informações digitais? Com que periodicidade, para quais tipos de suporte e onde eles são armazenados?

Sobre os produtos

6. A EJ possui guias, manuais, etc., que orientam sobre a realização de determinada atividade, seja ela de gestão interna ou de prestação de serviço? Como eles são elaborados?

7. A EJ possui modelos de documentos para que os membros saibam as informações essenciais que devem constar em cada um deles (ex.: ata, proposta comercial, contrato, etc.) e consigam elaborá-los adequadamente?

Sobre a disseminação e o uso

8. Como as informações são recuperadas para consulta?

9. Quais os recursos utilizados para compartilhar as informações da empresa?

10. Quando informações de gestões passadas não estão disponíveis, quais as fontes utilizadas e o que motiva a escolha das fontes?

11. Quais os principais fatores que influenciam no uso das informações?

Sobre o descarte

12. Há algum parâmetro de avaliação das informações, sobre o que deve ser mantido e o que pode ser eliminado?

13. Quem determina quais informações podem ser eliminadas?

14. Como o descarte é feito?

APÊNDICE D – Empresas juniores participantes do pré-teste

Empresas juniores dos cursos da Escola de Engenharia da UFMG, reconhecidas pela universidade e federadas à FEJEMG, participantes do pré-teste realizado em janeiro de 2020.

EJ	Curso(s)
AEROJR.	Engenharia Aeroespacial
CPE	Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Sistemas e Engenharia Elétrica
EMAS Jr.	Engenharia Ambiental e Engenharia Civil
Minas Jr	Engenharia de Minas e Geologia
Mult	Engenharia Química
PJ	Engenharia de Produção e Engenharia Mecânica

APÊNDICE E – Guia de gestão da informação para empresas juniores

O guia não contempla procedimentos normativos que devem ser rigidamente seguidos, como se fosse uma norma regulamentadora ou um manual técnico. Seu objetivo é fornecer orientações e sugestões sobre a gestão da informação, elaboradas a partir das experiências das próprias EJs e das contribuições da literatura científica especializada no tema. Caberá à gestão de cada empresa avaliar o que é aplicável e adequado à sua realidade.

O arquivo original está disponível em [Guia de gestão da informação para empresas juniores](#). As imagens das páginas seguintes são reproduções do guia construído.

Guia de gestão da informação para empresas juniores

Mariene Alves do Vale



Florianópolis, 2021

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

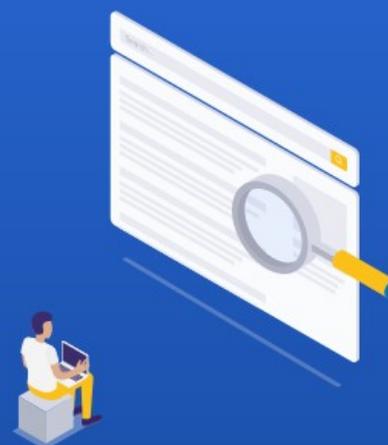
- 20** **GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA PRÁTICA**
Aplicando os processos

- 44** **PARA SABER MAIS**
Conhecendo algumas referências

- 47** **CONSIDERAÇÕES**
Seguindo adiante

Gestão da Informação

Esclarecendo o conceito



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.

Conceito

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.

Conceito

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

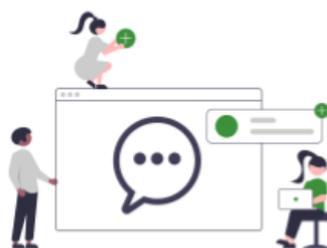
Identificando aspectos
influenciadores



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:



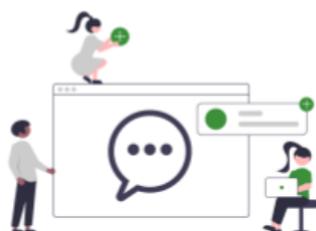
Cultura organizacional

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! 😊

Cogestão



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.

Cogestão

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.

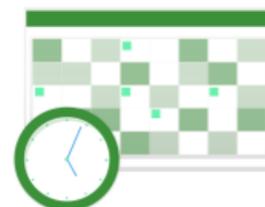
Cogestão

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.

Cogestão

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.

Relacionamentos



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 Nº13.267 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.

Relacionamentos

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.

Relacionamentos

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-júniors.

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

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.

Obtenção



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

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.

Obtenção

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.

Obtenção

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.

Armazenamento

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

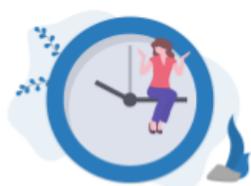
Subpastas por temas ou tipos de modelo

Capacitação

Subpastas por temas ou tipos de materiais

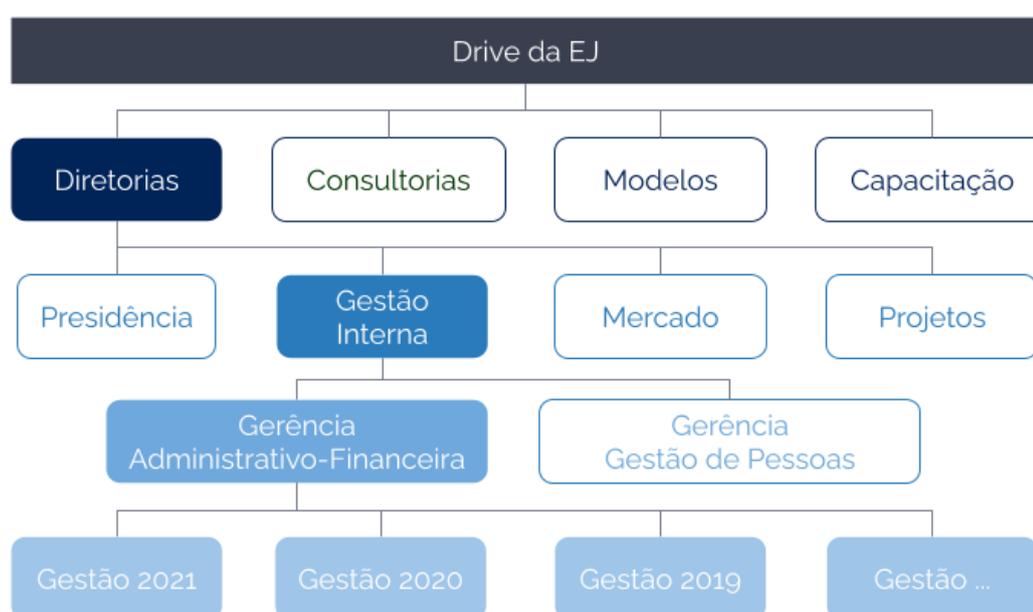
Armazenamento

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.



Armazenamento

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.



Armazenamento

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

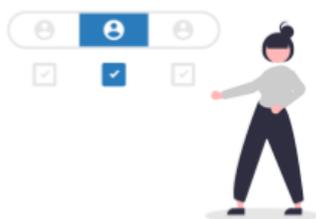


Ter uma pasta principal com os **Modelos de Documentos** agiliza o acesso a um modelo específico quando ele se fizer necessário. Cabe esclarecer na EJ se a pasta conterá somente os relativos à gestão interna, enquanto os relacionados a projetos permanecerão na pasta de Consultorias, ou se todos serão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

Armazenamento

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 ou 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.

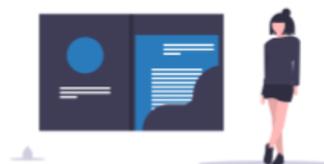
Os **modelos de documentos** tendem a ser os primeiros produtos elaborados em uma EJ, pois são frequentemente necessários e agilizam a produção de informações.

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.

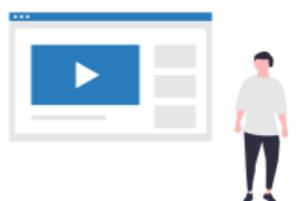
O manual pode conter, por exemplo, o tipo de serviço, a sequência de etapas, o número ideal de membros para executá-lo, a distribuição de funções na equipe de consultoria, pontos importantes a serem observados durante a execução, possíveis problemas e soluções já testadas e validadas.

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.

Disseminação

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 paute 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.

Disseminação

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.

Disseminação

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.

Disseminação

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.

Descarte

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.

Descarte 

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.

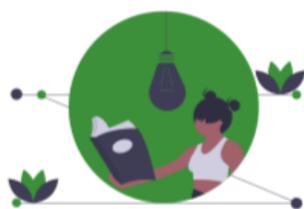
Pode ser impossível avaliar todos os arquivos pregressos. Mas se a gestão atual da EJ decidir aplicar o processo de descarte, ao menos a partir dela já não serão mantidas informações desnecessárias.

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 Lúcia Pomim. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. 2004. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 25 fev. 2021.

VALENTIM, Marta Lúcia 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.^a 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](#).