

## SERVIÇO INTERNO DE INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: A EXPERIÊNCIA DA SMAAS

### INTERNAL INFORMATION SERVICE AS A KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY: SMAAS EXPERIENCE

Celsiane Aline Vieira Araújo<sup>1</sup>  
Carla Andréa Ribeiro<sup>2</sup>  
Leila Márcia Souza da Silva<sup>3</sup>  
Vanuza Bedeti da Silva<sup>4</sup>

#### **Resumo:**

A demanda pela adequação às novas tecnologias e gestão do conhecimento, vem exigir das organizações serviços especializados que contribuam com a integridade do ciclo informacional. Um novo modelo de gerenciamento torna-se necessário em função de uma série de fatores relacionados à política externa, ao desenvolvimento tecnológico, ao valor e uso da informação como instrumento de convergência entre funções, setores e processos de uma organização. A captação de informações conforme as necessidades geradas, a organização, tratamento, recuperação e disseminação da informação é de suma importância para promover a produção do conhecimento, assegurar a funcionalidade dos serviços, a capacitação de pessoal e subsidiar os processos de tomada de decisão. É sob este contexto que o Serviço Interno de Informação da Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social foi implementado.

**Palavras-chaves:** Gestão do conhecimento; Gestão da Informação; Serviço de Informação.

#### **Abstract:**

The adequacy demand for new technologies and knowledge management requires that organizations have specialized services that might contribute to the informational cycle integrity. A new management model becomes necessary due to a series of factors related to foreign policy, technological development, value and use of information as a convergence instrument among functions, sectors and processes of an organization. Information gathering according to generated needs, organization, treatment, retrieval and dissemination of information is extremely important to promote knowledge production, ensure services functionality, staff's qualification and help with decision-making processes. It was based on this that the Internal Service of Information of the Associate Municipal Secretary of Social Services was implemented.

---

<sup>1</sup> Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social de Belo Horizonte

<sup>2</sup> Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social de Belo Horizonte

<sup>3</sup> Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social de Belo Horizonte

<sup>4</sup> Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social de Belo Horizonte

**Keywords:** Knowledge management; Information management; Information Service.

## **1 INTRODUÇÃO**

A natureza do fenômeno informação enquanto mediadora na produção do conhecimento demanda a existência de serviços que possam recuperar, tratar, organizar e disseminar informações nos seus mais diversos formatos. Nessa perspectiva, pode-se inferir que as organizações precisam encontrar meios de se instrumentalizar para se adequarem às novas tecnologias de informação e gestão do conhecimento no ambiente organizacional, gerando um potencial competitivo e inovador adaptado à realidade global.

Neste artigo, será apresentado como o Serviço Interno de Informação da Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social – SMAAS, da Prefeitura de Belo Horizonte, atua nesse contexto, contribuindo com a integridade do ciclo informacional, visando a produção do conhecimento individual e organizacional e a disseminação da informação oficial/formal aos trabalhadores da assistência social – SMAAS e Regionais.

Compete também a este Serviço, a seleção, aquisição, organização e disseminação da informação nos seus variados suportes; o desenvolvimento de produtos e serviços informacionais, tais como: a intranet, o serviço de disseminação seletiva de informação e publicações da área de assistência social; bem como a coordenação do Centro de Memória e Pesquisa promovendo o acesso às informações relevantes ao perfil dos usuários.

Enfim, a exposição deste artigo será uma descrição de como se deu o processo de implementação do Serviço Interno de Informação da SMAAS, abordando a metodologia adotada e algumas considerações sobre o plano de execução para sua implantação com descrição das ações desenvolvidas e em desenvolvimento para institucionalização do Serviço.

## **2 HISTÓRICO**

A precariedade da gestão do ciclo informacional das diversas ações realizadas no interior da SMAAS gera um ambiente informacional fragmentado e caótico, que resulta nitidamente na falta de acesso a informações básicas sobre as

ações realizadas e, conseqüentemente, na desatualização das mesmas, na dificuldade de acesso aos documentos institucionais e até mesmo na falta de informações elementares como um cadastro de seus colaboradores/trabalhadores constando informações básicas.

Diante desse cenário os processos de geração, processamento, armazenamento e disseminação das informações necessárias às ações de publicidades e gerenciais são desestruturados, bem como quando demandadas mobilizam vários trabalhadores em “força tarefa” para coletar dados manualmente, processar com recursos precários e produzir peças de disseminação em suporte limitado em relação à sua abrangência (público, locais de acesso etc.).

Com a criação da Gerência de Informação, Monitoramento e Avaliação – GEIMAS, na reforma administrativa de 2000, tornou-se natural na dinâmica da SMAAS localizar nesta gerência o papel de fornecimento e tratamento de informações. Visando acatar esta demanda a GEIMA, adotou como foco de atuação o desenvolvimento de atividades integradas a Política Municipal de Assistência Social – PMAS, em consonância com Sistema Único de Assistência Social – SUAS, priorizando a informatização de um Sistema de Monitoramento e Avaliação para alimentação das necessidades informacionais da SMAAS.

Para viabilizar o desenvolvimento desse Sistema a GEIMA adotou duas formas de intervenção considerando tanto os recursos humanos – equipe de tecnólogos, como recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação TIC's. A primeira intervenção consistiu na adequação e expansão do Sistema Integrado de Serviços de Assistência Social com foco no Sistema de Monitoramento e Avaliação. Já a segunda intervenção, implicou na implantação do Serviço Interno de Informação, objeto deste artigo.

Avaliou-se que a proposta de implantação do Serviço Interno de Informação da SMAAS, requer muito mais gestão e articulação dos recursos existentes do que investimentos. E o cenário que se encontrava, decorrente da reforma administrativa de 2004/05, favorecia essa intervenção. Sugeriu-se, então, que a formulação inicial sobre o serviço proposto considerasse os seguintes pressupostos:

- a) articulação entre informação e comunicação;
- b) gestão de pessoas centrada na subjetividade e produção de conhecimento;

- c) gestão de documentos – arquivos de memória institucional e outros acervos;
- d) intranet como ferramenta de integração organizacional e comunicação.

Cabe esclarecer que a proposta do Serviço Interno de Informação da SMAAS, também foi considerada devido às atribuições da GEIMA que entre outras, tem como atribuições: coordenar a organização das informações desta Secretaria, organizar os projetos e documentos da execução dos trabalhos da SMAAS com o objetivo de preservação da memória institucional e manter um acervo bibliográfico de referência sobre a área da assistência social.

### **3 ASPECTOS TEÓRICOS**

O atual cenário de avanços tecnológicos e de modernização embutidos no processo de globalização exige das organizações de um modo geral, que estas se adequem e busquem mecanismos que propiciem uma melhor convivência neste contexto de mudanças permanentes e velozes, tornando indispensáveis atributos de adaptabilidade, flexibilidade e constante atualização.

A partir destas considerações, percebe-se que as organizações precisam encontrar recursos e modelos mais adequados para promover a interligação entre as tecnologias de gestão e as tecnologias de informação. Dentre estas abordagens, trataremos aqui dos aspectos teóricos que envolvem os pressupostos do Serviço.

#### *a) Articulação entre Informação e Comunicação*

O conceito de informação defendido por Buckland (1995), baseia-se na compreensão de que ela só se concretiza na relação entre informante e informado e visa reduzir incertezas e ignorância. Já Allen (1996) compreende que esses dois tipos compõem um mesmo significado para informação. Ou seja, informação como processo composto por emissor e receptor no qual uma estrutura cognitiva do emissor é codificada e transmitida para o receptor, que compreende a mensagem codificada, interpreta-a e aprende a partir dela. Essa definição reafirma a concepção de Buckland (1995), de que não existe informação independente, de que é indispensável para a existência da informação o processo comunicacional estabelecido através da relação entre informante e informado.

Na proposta em questão sugere-se que o intermediador (profissional da

informação) tenha condição de estabelecer a interação com o usuário até o grau de conselheiro. Ou seja, o profissional da informação atuará não somente na organização física do acervo e na catalogação adequada do mesmo, como proporcionando aos usuários a opção de um acesso independente às informações ou intermediado pelo profissional desde a elaboração do seu questionamento à pertinência e viabilidade da informação solicitada.

*b) Gestão de pessoas centrada na subjetividade e produção de conhecimento*

A relação entre informação e conhecimento, conforme definições apresentadas anteriormente, é compreendida como um fenômeno humano e social que tem a comunicação como processo viabilizador e é inerente às práticas de gestão de pessoas na organização.

A definição de conhecimento utilizada pelos autores, Davenport e Prusak (1998), auxilia a compreensão dessa relação:

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

A atividade criadora de conhecimento está centrada no humano, apesar do conhecimento ser disseminado e transferido por meios e suportes, como livros, documentos, ferramentas tecnológicas e de contatos pessoa-a-pessoa que vão desde conversas até relações de aprendizado. A primazia humana nos processos cognitivos aponta para a complexidade de gerir esse processo, principalmente por tratar-se de um objeto intangível. Portanto, a gestão não é do conhecimento e sim dos processos estruturados que podem resultar na produção e aplicação do conhecimento. Sendo assim, torna-se necessário compreender todos os componentes envolvidos nos processos cognitivos considerando experiências pessoais, a relação das pessoas com a organização, a cultura organizacional, o ambiente informacional, até o conhecimento que não se conhece.

Sendo assim, um sistema de informação bem estruturado e de eficaz

funcionalidade, certamente proporcionará aos colaboradores recursos para desenvolvimento e qualificação pessoal e profissional, uma vez em nossa atualidade a informação é tida também como um bem capital, não se restringindo mais somente ao seu aspecto abstrato, mas sim como um bem que agrega valor.

Para que a efetivação dos processos informacionais resultem em conhecimento individual e organizacional, considerando as necessidades mencionadas, sugere-se que o serviço de informação destinado ao trabalhador da Assistência Social se articule com as ações voltadas para a formação do trabalhador e a valorização do conhecimento existente e gerado internamente. Sendo assim a atuação do “setor” de gestão de pessoas visa garantir a integridade do ciclo de aprendizagem organizacional e localizar as fontes de conhecimento interno da SMAAS.

c) Gestão de documentos – arquivos de memória institucional e outros acervos

Os procedimentos de gestão de documentos e arquivos partem da assertiva que a informação arquivística é a base da gestão da informação nas unidades de informação; entretanto, não pode ser considerada como o único tipo de informação gerado e usado em uma organização, pela sua limitação (inerente à sua natureza): a natureza da informação arquivística está no registro, “informações registradas em suporte definido, acumuladas por um sujeito que é, ao mesmo tempo, emissor e receptor” (LOPES, 1996, p. 35).

Considerando essa definição de informação arquivística pode-se compreender o conceito de arquivo a partir da definição do *Dicionário Internacional de Terminologia Arquivística*, citado por Fonseca (1999):

[arquivo é] o conjunto de documentos, quaisquer que sejam suas datas, suas formas ou seus suportes materiais, produzidos ou recebidos por pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, no desempenho de suas atividades (FONSECA, 1999, p. 150-151).

Jardim (1999) observa em pesquisa realizada na administração pública federal que outras unidades de informação se enquadram na definição de arquivo, mas utilizam denominações diversas, como: centro de documentação, centro de memória, serviço de comunicação administrativa, biblioteca interna e serviço de

protocolo. Segundo ele, o não uso do termo arquivo relaciona-se com o baixo grau de institucionalidade da gestão da informação na administração pública. Não obstante, o tipo de informação gerida nessas unidades de informação é a arquivística.

*d) Intranet como ferramenta de integração organizacional e comunicação*

Até o final da década de 1980, a comunicação nas organizações era realizada por meios tradicionais, como as publicações impressas, murais, *clippings*, correspondência, jornais, revistas e outros meios de comunicação em suporte material e estático. Hoje, a comunicação organizacional utiliza também as novas Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC, como instrumento para atingir seus objetivos, produzindo uma dinâmica síncrona de disseminação da informação por meio de recursos digitais.

Uma intranet pode ser definida basicamente como sendo uma rede privada de informações, utilizando-se toda a tecnologia da internet, com mesmo navegador e protocolos de comunicação. Enquanto a internet é uma rede pública, a intranet oferece acesso restrito às pessoas de uma determinada organização.

A articulação entre os profissionais de informação, comunicação e gestão de pessoas favorece que a organização utilize potencialmente este novo canal de comunicação como veículo facilitador do trabalho de relações públicas, integração e desenvolvimento organizacional e formação continuada.

#### **4 METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO SERVIÇO INTERNO DE INFORMAÇÃO**

Um Serviço de Informação tem como pré-requisito de sua existência e bom funcionamento a necessidade informacional do usuário para o qual o serviço é direcionado. Dessa forma, se faz necessário identificar o perfil desse usuário por meio de estudos e pesquisas fundamentadas na convergência dos conhecimentos da gestão de recursos humanos, comunicação e informação, uma vez que tais áreas formam o tripé para a produção do conhecimento que, por sua vez, gera a necessidade informacional.

O “Estudo de Uso e Usuários do Serviço de Informação e Mapeamento do Conhecimento” teve por objetivo conhecer o trabalhador social considerando dois focos: o usuário da informação e a construção da Política de Recursos

Humanos/Gestão de Pessoas da SMAAS, que baseia-se nos princípios do reconhecimento do trabalhador como agente ativo da política municipal de assistência social e da valorização e motivação do mesmo em seu processo de trabalho.

Para isso foi elaborado um questionário que foi enviado aos trabalhadores da política de assistência social, lotados no nível central, regional e equipamentos. Teve como um de seus objetivos adquirir informações precisas e claras da realidade vivida pelos trabalhadores da política de forma a construir um diagnóstico do quadro funcional da SMAAS.

Procurou-se identificar os vínculos de trabalho, a trajetória profissional, as expectativas e habilidades pessoais, as necessidades de formação profissional inerentes ao trabalho, a produção intelectual e acadêmica e as necessidades informacionais para melhor servi-los no Serviço Interno de Informação que está sendo implantado na GEIMA. O público alvo definido para esta pesquisa foram os trabalhadores que atuam diretamente com a política de assistência social.

De um total aproximado de 513 trabalhadores que lidam diretamente com a assistência social – sendo aqui considerados pessoas envolvidas nas atividades meio e fim: pessoal técnico (gerentes, coordenadores, técnicos, educadores sociais de 2º grau) e administrativo (assistente administrativo e auxiliar administrativo de 2º grau) efetivos, comissionados e contratados – obteve-se um retorno de 467 questionários preenchidos (91,03%). Os demais questionários que complementam o universo não foram respondidos devido aos seguintes motivos: licença maternidade, licença médica, outros tipos de licença, férias, recusa em responder, não estar lotado na assistência social, atuação em outros órgãos.

A partir da aplicação dos questionários e da coleta dos dados, foram identificados vários parâmetros que serviram de norteamento para a definição das metas e planejamento do Serviço, quais sejam:

- a) Entre os trabalhadores da SMAAS 96,7% possuem acesso a microcomputadores, no entanto, não se consideram capacitados a se utilizarem de todos os recursos que esse acesso lhes possibilita.
- b) Constatou-se também que 59,3% dos trabalhadores não possuíam *e-mail* institucional. Em função deste dado, o endereço eletrônico de vários serviços



também eram cadastrados em *web mails*.

- c) As principais fontes de informação utilizadas são, nesta ordem: documentos oficiais (Leis, Decretos, Normativa etc.), canais informais (pessoas da secretaria), jornais e revistas, livros. Estas fontes, acima de 50% de uso. Abaixo dessa média, seguem: internet (*web*), internet (base de dados), vídeos, bibliotecas externas.
- d) O corpo funcional da Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social – SMAAS, está, em mais 60%, constituído por trabalhadores jovens. Em função deste dado, foi possível constatar que há uma grande expectativa relacionada à aquisição e produção de conhecimento, uma vez que parte significativa dos trabalhadores atuam em atividades operacionais em que sua qualificação está diretamente relacionada à qualidade dos serviços prestados, havendo, portanto, uma grande demanda informacional.

A cultura informacional da SMAAS aponta para uma evolução favorável dos processos informacionais direcionadas para ações mais organizadas, sistematizadas, formalizadas e profissionalizadas. Tendo como público alvo Trabalhadores da Assistência Social – SMAAS e Regionais –, bem como os dados levantados no Estudo de Uso e Usuários, o Serviço Interno de Informação da SMAAS estabeleceu-se como base para o planejamento do Serviço, as seguintes premissas:

- a) intermediar as necessidades informacionais dos usuários dos serviços com as diversas fontes de informação interna e externa;
- b) elaborar e executar política e gestão de documentos;
- c) elaborar e executar política de desenvolvimento de acervo, de disseminação e acesso à informação para o público interno e externo à SMAAS;
- d) organizar acervo de documentos, considerando os diversos suportes;
- e) organizar acervo de documentos digitalizados;
- f) estabelecer fluxos de atualização de informações básicas sobre as atividades da SMAAS;
- g) estabelecer relações com fontes de informação internas (PBH) e externas;

- h) coordenar, selecionar e tratar conteúdo a ser disseminado por meio da intranet e internet, mantendo sua atualização;
- i) produzir outras “peças” de disseminação da informação.

## **5 IMPLANTAÇÃO DO SERVIÇO DE INFORMAÇÃO - CONSIDERAÇÕES**

O serviço deve se estruturar para atender às necessidades do público interno, por meio da intermediação da necessidade informacional, da recuperação e acesso às informações identificadas no interior da Prefeitura, tais como: técnicas, científicas, gerenciais, estatísticas, organizacionais, arquivísticas, assim como, sobre os serviços ofertados, decisões governamentais, fluxos informacionais e outras. Também cumpre o mesmo papel em relação às informações geradas externamente a PBH – fontes secundárias: indicadores sociais e econômicos, diagnósticos, pesquisas científicas e eventos relacionados aos fenômenos objetos da intervenção da Política de Assistência Social, análise de cenários, pesquisas de opinião pública, satisfação do usuário dos serviços, etc.

Considerando os aspectos acima, as constatações extraídas do estudo de usuários e as premissas já pré-estabelecidas para que o Serviço Interno de Informação se efetivasse de modo consistente, estabeleceu-se o seguinte plano de execução para sua implantação:

- Definiu-se que a lotação de melhor referência para os trabalhadores seria no mesmo espaço físico da Gerência de Informação, Monitoramento e Avaliação. O espaço conta com um acervo especializado em assistência social e um espaço para estudo;
- Propôs-se que a equipe responsável pela operacionalização do serviço fosse constituída por profissionais da informação e gestão de pessoas. Sendo assim, a equipe de trabalho formalizou-se com os seguintes profissionais: uma cientista da informação, uma bibliotecária pós-graduada em gestão estratégica de recursos humanos e uma estagiária em ciência da informação.
- Ações desenvolvidas e em desenvolvimento para institucionalização do Serviço:

- Gestão de documentos – orientação para uso da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos.
- Recuperação de informações – realização de pesquisas e auxílio na intermediação de acesso a fontes de informação internas e externas à SMAAS.
- Organização de Acervo – processamento técnico, diretrizes de desenvolvimento de coleções, preservação e conservação de documentos entre outros.
- Circulação de Materiais – serviços de empréstimo local e domiciliar.
- Intranet – disponibilização de informações técnicas e especializadas, documentos e links pertinentes à área de Assistência Social, publicação da Revista Eletrônica SUAS- BH Online, promoção da integração e melhor comunicação entre os trabalhadores da SMAAS etc.
- Expansão dos recursos informacionais – inclusão digital dos trabalhadores por meio da criação de *e-mails*, cursos de capacitação em informática.
- Suporte em informática – orientações quanto ao uso de recursos tecnológicos.
- Disseminação Seletiva de Informações – disponibilização de informações direcionadas conforme demanda do usuário.

## **6 CONCLUSÃO**

No cenário atual a informação exerce um papel estratégico como insumo à produção e gestão do conhecimento e sinaliza para a importância da criação de serviços de informação. No entanto, o desenvolvimento do serviço exige um ambiente interno propício, isto é, deve haver uma confluência de interesses entre o serviço e seus receptores, uma vez que o processo de informação envolve a criação de uma rede de relacionamentos e promoção da troca de conhecimentos.

A partir das novas tecnologias de informação e comunicação, surgem novas configurações dos serviços de informação e conseqüentemente de produção, tratamento, disseminação, acesso e uso da informação. Entende-se, portanto, que

um serviço de informação é uma rede de comunicação, aplicada à disseminação de informações nos seus mais diversos formatos.

Segundo Gontow (1997) um serviço de informação tem por busca o desenvolvimento dos diversos setores da organização, no intuito de propiciar a capacitação à modernidade, às novas tecnologias, produtividade e competitividade.

A Prefeitura de Belo Horizonte no anseio de se adequar a essa modernidade e suprir suas necessidades informacionais se projetou nesse cenário de modernização ao decretar à Secretaria Municipal Adjunta de Assistência Social, Gerência de Informação, Monitoramento e Avaliação a atribuição de implantar e gerenciar o Serviço Interno de Informação.

Nesta perspectiva, a interação tecida pelo Serviço provoca o surgimento de produtos demandados por meio do estudo de usuários colocando em relevância a informação produzida internamente que servirá de interlocução entre os públicos internos e externos.

A sistematização da informação aparece como meio de conexão entre os conhecimentos produzidos e a transmissão desses conhecimentos. Configura-se, portanto, um espaço de informação e materialização de produtos informacionais. A intranet neste cenário pode ser uma excelente ferramenta para facilitar o compartilhamento de informações da própria instituição e dinamizar o fluxo informacional e os processos de comunicação interna. Assim como a constituição de um espaço físico com um acervo especializado composto tanto por materiais técnicos da área de assistência social como por documentos que retratem a memória institucional e patrimonial da organização promove uma maior interação dos usuários com o Serviço, além de gerar um ambiente para troca de experiências e legitimar o serviço como um “guardião” dos conhecimentos produzidos pelos trabalhadores.

Conclui-se, portanto, que a implantação do Serviço Interno de Informação é de grande relevância à SMAAS/PBH por projetar no cenário nacional, por meio do gerenciamento sistemático de informações, os benefícios sócio-econômicos vinculados as atividades realizadas por esta Secretaria com visibilidade e transparências de suas ações.

## **REFERÊNCIAS**

ALLEN, Bryce. **Information tasks**: toward a user centered approach to information systems. San Diego: Academic Press, 1996.

BUCKLAND, Michael. **Information and Information Systems**. New York: Praeger, 1995.

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

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

GONTOW, Rejane. Serviço de informação e assistência tecnológica para o segmento agroindustrial de alimentos. **Ciência da Informação**, Brasília, v.26, n.3, 1997.

JARDIM, José Maria. **Transparência e Opacidade do Estado no Brasil**: usos e desusos da informação governamental. Niterói: EdUFF, 1999.

LOPES, Luis Carlos. **A informação e os arquivos**: teorias e práticas. Niterói: EDUFF, 1996.