

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO



ADRIANE MARIA ALMEIDA OLIVEIRA

A IMPORTÂNCIA DO GESTOR NA PRODUÇÃO DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO  
DE CASO NO SETOR INDUSTRIAL

RECIFE-PE  
AGOSTO / 2021

ADRIANE MARIA ALMEIDA OLIVEIRA

A IMPORTÂNCIA DO GESTOR NA PRODUÇÃO DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO  
DE CASO NO SETOR INDUSTRIAL

Trabalho de Conclusão apresentado  
ao Curso de Gestão da Informação  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Gestão da  
Informação.

Orientadora: Profa. Ma. Marcela Lino  
da Silva

RECIFE-PE  
AGOSTO / 2021

**Catalogação na fonte**  
**Biblioteca Joaquim Cardozo – Centro de Artes e Comunicação**

O48i Oliveira, Adriane Maria Almeida  
A importância do gestor na produção da informação: um estudo de caso no setor industrial / Adriane Maria Almeida Oliveira. – Recife, 2021.  
58p.: il.

Orientadora: Marcela Lino da Silva.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Departamento de Ciência da Informação. Curso de Gestão da Informação, 2021.

Inclui referências.

1. Produção da informação. 2. Papel do gestor da informação.  
3. Gestão da informação. 4. Setor industrial. 5. Complexo Industrial Químico-têxtil de Suape. I. Silva, Marcela Lino da (Orientadora). II. Título.

020 CDD (22. ed.)

UFPE (CAC 2021-183)



Serviço Público Federal  
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Artes e Comunicação  
Departamento de Ciência da Informação

## FOLHA DE APROVAÇÃO

A importância do gestor na produção da informação: um estudo de caso no setor industrial

Adriane Maria Almeida Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado e aprovado de modo remoto (online), conforme autorizado pelo PROACAD/UFPE em Ata de Reunião Virtual dos Coordenadores de Graduação do dia 12 de Maio de 2020, pelo Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado 25 de Agosto de 2021

Banca Examinadora:

Orientadora – Profa. MSc. Marcela Lino da Silva  
DCI/Universidade Federal de Pernambuco

Examinadora 1 – Profa. Dra. Nadi Helena Presser  
DCI/Universidade Federal de Pernambuco

Examinador 2 – Sr. Arlindo Figueirôa Escobar Teixeira de Oliveira  
FADE-UFPE.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir a conclusão de mais essa etapa de minha vida profissional, com saúde, mesmo em meio a um ano pandêmico de Covid-19. Aos meus pais sempre presentes, ao corpo Docente de Gestão da Informação pela dedicação à nossa formação e a minha orientadora Profa. Marcela Lino da Silva, que me conduziu divinamente na construção do presente trabalho.

## RESUMO

Producir informação em um contexto organizacional não é algo trivial, perpassa etapas fundamentais como reunião, seleção, codificação, redução, classificação e armazenamento da informação. No que concerne a uma indústria, mais especificamente a que contextualiza esta pesquisa, as informações produzidas são os Padrões de Gestão, recursos informacionais que descrevem as diretrizes gerenciais de cada área da organização. Para entender como esse processo ocorre, este estudo tem por objetivo apresentar a importância do papel estratégico do gestor da informação como um produtor de informação de valor, segura e eficaz para a resolução de problemas no setor industrial. Com este propósito, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva quanto aos objetivos e como estudo de caso quanto às técnicas utilizadas. Neste cenário, concluiu-se que em uma economia global de alta competitividade, sendo o conhecimento o principal recurso econômico, é essencial um profissional com as competências do gestor da informação, agindo com perspicácia nos processos produtivos informacionais para alavancar a inovação e a inteligência organizacional.

**Palavras-chave:** produção da informação; papel do gestor da informação; gestão da informação; setor industrial; Complexo Industrial Químico-têxtil de Suape.

## ABSTRACT

Producing information in an organizational context is not something trivial, it involves fundamental steps such as gathering, selecting, coding, reducing, classifying and storing information. With regard to an industry, more specifically the one that contextualizes this research, the information produced is Management Standards, informational resources that describe the management guidelines of each area of the organization. To understand how this process occurs, this study aims to present the importance of the strategic role of the information manager as a producer of valuable, safe and effective information for solving problems in the industrial sector. For this purpose, the research is classified as exploratory and descriptive in terms of objectives and as a case study in terms of the techniques used. In this scenario, it was concluded that in a highly competitive global economy, with knowledge being the main economic resource, a professional with the skills of an information manager is essential, acting with insight in informational production processes to leverage innovation and organizational intelligence.

**Keywords:** information production; role of the manager; information management; industrial sector; Suape Chemical-Textile Industrial Complex.

## LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS

AS/NZS	Australian Standards / New Zealand Standard (Implementação da Cultura de Gestão de Riscos)
BSC	Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho)
CBS	Contratação de Bens e Serviços
CFR	Code of Federal Regulations dos Estados Unidos
CITEPE	Companhia Integrada Têxtil de Pernambuco
CMMI	Capability Maturity Model Integration (Modelo de Capacidade e Maturidade Integrado – são práticas globais recomendadas que impulsionam o desempenho dos negócios, por meio da criação e do Benchmaking (avaliação comparativa) de recursos-chave
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technologies (Controle de Objetivos para a Informação e Tecnologia Relacionadas)
COR	Coordenação
CPRH	Companhia Pernambucana de Recursos Hídricos
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
EPIs	Equipamentos de Proteção Individual
ERP	Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais)
FDA	Food and Drug Administration
IATF	Inseminação Artificial em Tempo Fixo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEC	International Electrotechnical Commission (Comissão Eletrotécnica Internacional)
ISO	International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)
MCD	Módulo de Controle de Documentos
MG	Modelo de Gestão
NBR	Norma Brasileira
NR10	Norma Regulamentadora de trabalhos com Energia Elétrica
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PET	Polímero Tereftalato de Etila

PG	Padrão de Gestão
PMBOK	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projeto).
PQS	Petroquímica Suape
PTA	Ácido Tereftálico Purificado
QSMS	Qualidade, Segurança, Saúde e Meio Ambiente
RH	Recursos Humanos
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados)
SE SUITE	SoftExpert Excellence Suite
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SMS	Segurança, Saúde e Meio Ambiente
SOX	Lei Sarbanes – Oxley (Na Petrobras, influenciou a criação de auditoria interna, para implantação de um Sistema de Governança Corporativa)
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da informação e comunicação
TIT	Tecnologia de Informações e Telecomunicações

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	Problemática da pesquisa.....	11
1.2	Hipótese.....	13
1.3	Objetivos .....	14
1.3.1	Objetivo geral.....	14
1.3.2	Objetivos específicos.....	14
1.4	Justificativa .....	14
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1	O Valor da Informação e Organizações na Era do Conhecimento .....	17
2.2	O Conhecimento no Setor Industrial: relato sobre o Complexo Industrial Portuário de Suape e apontamentos de mudanças .....	20
2.3	O Papel do Gestor na Produção da Informação nas Organizações .....	25
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>30</b>
3.1	Etapas da pesquisa .....	31
3.1.1	Coleta dos dados.....	31
3.1.2	Análise dos dados .....	33
<b>4.</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1.1	Estudo de Caso – A produção da Informação no Complexo Petroquímico de Suape – PQS.....	33
4.1.2	Como ocorre a produção de informação dos seus padrões de gestão dentro do ambiente organizacional estudado .....	36
4.1.3	Identificação dos principais problemas informacionais encontrados nesses processos atuais.....	45
4.1.4	Como esses problemas poderiam ser mitigados, tornando o ambiente organizacional mais efetivo no que tange à produção e utilização da informação no ambiente organizacional analisado.....	48
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>56</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

As revoluções industriais, as suas modificações dos meios de produção e as inovações tecnológicas remodelaram os meios de comunicação nas organizações ao longo dos anos, sobretudo com o surgimento das tecnologias da informação e comunicação (TICs), nas últimas décadas do século XX, proporcionando aumento repentino das aplicações tecnológicas e desenvolvimento de sistemas de informações que são determinantes para a sobrevivência das empresas, onde a informação é a matéria-prima fundamental para a produtividade e desenvolvimento, principalmente em um mundo globalizado constituindo diferencial competitivo.

A partir da globalização da economia, no século XX, e reconhecimento da sociedade da informação e do conhecimento, nos séculos XX e XXI, vê-se impactos diretos na sociedade, nos meios de produção e disseminação da informação, do conhecimento científico, tecnológico e da inovação, principalmente nas organizações, onde o recurso econômico principal se torna a informação com fins de geração do conhecimento: é a era da Economia da Informação.

Castells (2000) afirma que na sociedade da informação, ou seja, no momento atual, os meios de produção são influenciados ou voltados à geração ou ao fluxo de informações trocadas pelos meios de comunicação de massa e, principalmente, pela rede mundial de computadores (*a World Wide Web*) e a Internet.

Rosseti (2007) aborda sobre o importante papel da tecnologia da informação, que vem a ser um conjunto de equipamentos, programas, facilidades de comunicação, metodologias e demais meios utilizados para captar, tratar, armazenar, recuperar e distribuir o recurso informação. E o sistema de informações é um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena, e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões e o controle em uma organização, com objetivo de garantir excelência operacional, novos produtos, serviços e modelos de negócios, relacionamento mais estreito com fornecedores, clientes e, consequentemente, vantagem competitiva e a sobrevivência das organizações.

As organizações têm enfrentado vários problemas na usabilidade desses meios de informação e comunicação, pois à medida que são criados por pessoas

para apoiar as operações, fundamentar decisões e produzir soluções organizacionais, também precisam de pessoas capacitadas para operá-los e construir uma vantagem competitiva sustentável para a organização, além de ferramentas tecnológicas que a cada dia sofrem atualizações e dão lugar a novas tecnologias, em constante processo de inovação.

Tendo em vista o conhecimento humano ser algo intuitivo, o ideal é um ambiente organizacional que torne explícito esse conhecimento para construção de um ambiente informacional mais competitivo, criativo e prático. O problema é a complexidade para tornar todo conhecimento explícito, visto que há uma sobrecarga de informações e, decorrente disso, uma tendência à absorção superficial pelos indivíduos da organização.

É importante verificar as informações realmente necessárias e trabalhar com aprofundamento, desenvolver diálogos na organização e fora dela, no contexto do mercado (o famoso trocar figurinhas com outras empresas e com o meio ambiente em que a organização esteja inserida), com os stakeholders (principais interessados, clientes, sócios, sociedade – beneficiados pelo negócio e participantes do mesmo), para agregar conhecimento e favorecer o ambiente informacional e desenvolvimento sustentável dos negócios.

Devido ao ambiente de mudanças constantes que se instauram nessa economia global, é extremamente necessária a construção do conhecimento coletivo dentro das organizações, de capital humano intelectual e adoção de novas práticas de gestão do conhecimento, voltado para a construção de um relacionamento sólido dentro e fora da empresa, com os clientes, fornecedores, profissionais e afins, garantindo a sobrevivência da empresa e seu desenvolvimento sustentável. É vital um profissional que possua a junção de formação, vivência, experiência e capacidade de desenvolver bons relacionamentos, dentro e fora da organização, e que, além disso, esteja apto a capacitar e compartilhar seu conhecimento, produzindo sucessores ou mesmo pessoas habilitadas a responder por elas em suas ausências temporárias ou definitivas. Dessa forma, a partir desses processos de aprendizagem, constrói-se a memória organizacional.

Segundo Corsatto e Hoffmann (2015, p.17), “o conhecimento e a informação contida nele têm um significado e desempenho relevante e de valor à medida que estão adequados às necessidades de quem os demandam, para tanto é necessário

manter a informação correta, atualizada, disponível e fácil de ser compreendida a fim de atender as exigências das demandas”.

Thomas H. Davenport (1998) defende a prática de produção da informação em casos de escassez e imprecisão. Segundo ele, o profissional deve possuir a habilidade técnica específica para operacionalizar o processo de produção da informação, que inclui as atividades de reunião, seleção, codificação, redução, classificação e armazenamento da informação. Estas seis etapas caracterizam o processo de produção da informação, que poderá ser utilizada de imediato ou futuramente, no ambiente organizacional.

Neste sentido, preocupando-se com essas necessidades, destaca-se o papel do gestor da informação em resolver situações e problemas que envolvam a produção, a coleta, o tratamento, a análise, o armazenamento, a distribuição e o uso da informação, onde quer que ela exista e/ou seja, necessária; reduzir/anular os problemas existentes na usabilidade dos meios tecnológicos de informação e comunicação, garantindo a gestão (coordenação e controle) eficaz de todos os recursos informacionais internos (sistemas, pessoas, tecnologias) e externos (clientes, fornecedores, políticas públicas, fornecedores, normas regulamentadoras, recursos naturais); e, também, agir com perspicácia nos processos produtivos para alavancar a inteligência organizacional, trabalhar o monitoramento informacional das áreas operacionais, táticas e estratégicas da organização, a fim de identificar, corrigir e suprir lacunas, excesso e uso indevido de dados e informações, em prol de uma organização para o bem coletivo.

## **1.1 Problemática da pesquisa**

Toda pesquisa parte de problemas que precisam ser investigados, compreendidos e, quiçá, solucionados. Com este raciocínio, neste estudo, a problemática fundamenta-se na análise da produção da informação, contextualizada no universo do Complexo Industrial Químico-têxtil de Suape – PQS. Neste processo de produção da informação, observaram-se a criação e a atualização de padrões de gestão de documentos e registros e de contratação de bens e serviços, com base em seções de informações produzidas por um agente de cada um dos seis setores da organização, que são: (1) Qualidade, Segurança, Saúde e Meio Ambiente

(QSMS), (2) Recursos Humanos (RH), (3) Contratação de Bens e Serviços (CBS), (4) Financeiro, (5) Jurídico e o (6) Sistema de Gestão Integrado (SGI).

Contudo, essa produção de informação se realiza sem a existência de um profissional com as competências de um gestor de informação, preocupando-se com o alinhamento aos objetivos estratégicos do complexo petroquímico, analisando e gerindo essa produção, bem como suas fontes, seus suportes tecnológicos e seus meios de armazenamento, transporte, acesso e disponibilização para uso nos processos e tomadas de decisões da organização.

O gestor da informação é o profissional com conhecimento em Ciência da Informação e visão da importância de todo processo de produção da informação, que atuaria ativamente desde a reunião e seleção das informações pertinentes ao contexto organizacional, até a sua codificação, redução, classificação e armazenamento ou disposição dessa informação aos profissionais da PQS.

Sem o profissional de gestão da informação, esse espaço foi ocupado pelo gestor da Qualidade, Segurança, Saúde e Meio Ambiente (QSMS), que também assume a coordenação do Sistema de Gestão Integrado (SGI), profissional competente nos aspectos de análise da qualidade dos produtos, processos fabris e gestão administrativa. No entanto, é carente das competências de um profissional gestor da informação, que inclusive pode ter agregado à sua formação, a qualificação em gestão da qualidade, podendo assim também contribuir com as questões normalizadoras dentro do ambiente organizacional.

Nesse sentido, a realidade de um contexto em que não há um gestor para lidar com o recurso informação, atuando no seu tratamento e na sua disseminação para resolução dos problemas, fomenta a cultura de haver donos do processo, acumulando ao seu setor algumas atividades comuns, como a atividade de integração de novos funcionários e, também, do compartilhamento do conhecimento. A falta de um processo de gestão da informação gerenciado por um profissional da área da Ciência da Informação pode causar centralização da informação e comprometimento da fluência dos processos diários dentro do ambiente organizacional, além da constituição de ilhas de poder.

Uma vez que o gestor que produz a informação conta com a contribuição de cada setor, na construção dos padrões de gestão, recebendo informações pertinentes às necessidades e às atividades desenvolvidas por esses setores, esse

gestor adquire poder e se torna “dono” dos processos dos demais setores, por meio da centralização. E, dessa forma, os demais setores ficam dependentes de suas atividades para contratação de bens e serviços, integração dos novos funcionários, executantes dos serviços a serem contratados, bem como para a execução de liberação de atividades e avaliação da gestão quanto ao atendimento aos requisitos legais, estatutários e outros requisitos e subscritos aplicáveis ao sistema de gestão integrado.

Sob essa perspectiva, o problema de pesquisa do referido trabalho é: Em que medida o perfil profissional para atuar como produtor de informação, visando o conhecimento compartilhado entre todos os setores, influencia na eficiência informacional de uma organização industrial?

## 1.2 Hipótese

Paradoxalmente à explosão e à sobrecarga informacional encontra-se a escassez de informações relevantes, em especial, no meio organizacional. Segundo Earl (2004), estamos vivendo a Era da Informação, ou a Revolução da Informação. Em especial, com o advento da Internet e das redes sociais, diariamente há milhares de informações, em sua maioria irrelevante, inútil, sensacionalista, carecedora de fontes seguras, perniciosas e falsas.

A temática central proposta para o presente trabalho de pesquisa é **A PRODUÇÃO E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO**, com seus conceitos, sujeitos, elementos e critérios essenciais. Dada a escassez de informação valiosa, defende-se a produção da informação e sua gestão por profissional com competência para tal, como o gestor da informação.

Como forma de delimitar a ampla temática da pesquisa, escolheu-se por discorrer acerca da **IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO SER DESENVOLVIDO POR UM GESTOR DE INFORMAÇÃO QUALIFICADO**, de forma a preencher lacunas causadas pela escassez de informações seguras, relevantes e úteis ao meio organizacional. Para tanto, a hipótese da presente pesquisa é que a implementação de um processo de gestão da informação, conduzido e gerenciado por um gestor qualificado na área da Ciência da Informação, promoveria maior fluência dos processos diárias dentro do ambiente organizacional.

Em meio ao bombardeio de informações produzidas, boa parte por pessoas não especializadas, nota-se, no mundo contemporâneo, uma imensa carência de informações com características de qualidade, o que evidencia a importância de um profissional habilitado para lidar com o recurso informação dentro dos ambientes organizacionais, visando alcançar seus objetivos e melhorar seu desempenho. Neste sentido, acredita-se que um gestor da informação seria o profissional ideal para lidar com Gestão da Informação, visando à tomada de decisão mais assertiva dentro do ambiente organizacional. Além disso, este profissional teria o papel de descentralizar as informações importantes, para serem do conhecimento dos demais membros dos setores envolvidos, de modo atualizado, garantindo a eficiência dos processos internos.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Apresentar a importância do papel estratégico do gestor da informação como um produtor de informação de valor, segura e eficaz para a resolução de problemas em uma indústria.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- I. Descrever como ocorre a produção de informação dos seus padrões de gestão dentro do ambiente organizacional estudado;
- II. Identificar os principais problemas informacionais encontrados nesses processos atuais;
- III. Enumerar como esses problemas poderiam ser mitigados, tornando o ambiente organizacional mais efetivo no que tange à produção e utilização da informação no ambiente organizacional analisado.

### **1.4 Justificativa**

Visando apresentar esse papel estratégico do gestor da informação, o presente trabalho tem como objeto de estudo de caso a produção da informação no

Complexo Industrial Químico-têxtil – PQS, situado em Ipojuca-PE, onde a autora deste trabalho atuou de 2013 a 2019, enquanto ainda era subsidiária da Petrobras até 2016, e no mesmo ano se tornou ativo da multinacional Alpek Polyester. Durante este período, a autora atuou como auxiliar administrativo da diretoria industrial, especificamente no setor de Qualidade, Segurança, Saúde e Meio Ambiente (QSMS), no qual seu gestor também era gestor do Sistema de Gestão Integrado (SGI) e as atividades de ambos os setores se desenvolviam no mesmo ambiente do complexo, dada a facilidade de *layout* para o gestor acompanhar ambas, que caminhavam paralelamente na organização e utilizavam-se praticamente do mesmo escopo profissional e agentes das demais diretorias.

Estes são dois importantes setores, QSMS e SGI, onde as informações produzidas servem de apoio à gestão de todo complexo e são produzidas com base no Modelo de Gestão (MG) da companhia petroquímica e de uma ação integrada entre a gerência do SGI, seus agentes de cada área do organograma da empresa, das diretorias (diretorias Industrial, Financeira, Comercial e Corporativa) e com a participação das áreas da companhia (subdivisões das diretorias), que principalmente atuam para apontar assuntos e/ou regulamentações específicas de suas áreas, assim como, constantemente, promover revisões dos documentos (padrões de gestão), atendendo aos processos de mudanças da companhia, de seus negócios e do mercado.

O Modelo de Gestão (MG) é o padrão de primeiro nível de gestão da companhia, aprovado pela diretoria superintendente, que descreve: missão, visão, valores, política do SGI, interações entre os processos e documentos associados, escopo do SGI e exclusão de requisitos normativos quando aplicável.

Já os Padrões de Gestão são importantes recursos informacionais da organização na tomada de decisões, pois descrevem as diretrizes gerenciais de cada área da organização (macroprocessos, processos, subprocessos e atividades) e práticas sistêmicas aplicáveis ao contexto organizacional da companhia, como por exemplo: Padrão de Gestão de Documentos e Registros; Padrão de Contratação de Bens e Serviços, Padrão Gerencial de Levantamento de Aspectos e Avaliação de Impactos ambientais, Padrão Gerencial de Gestão e Crises, dentre outros.

Os padrões são coordenados pela gestão de QSMS e SGI, em um ambiente ou software de gestão colaborativa, o *SoftExpert Excellence Suite* (SE Suite), e são

disseminados por meio de pessoas previamente cadastradas no sistema ERP Protheus (*Enterprise Resource Planning*) – os agentes de SGI e/ou respectivos gestores das áreas. Os padrões aprovados são distribuídos às suas respectivas gerências, gerando assim uma matriz de documentos controlados, para atendimento às necessidades das áreas, na execução de suas atividades e desdobramentos das estratégias e metas gerenciais.

Os padrões deveriam prover essas gerências de informações úteis e de conhecimento necessários para, com autonomia, conduzirem seus processos de contratação de bens e serviços, de integração de novos funcionários, bem como a execução de liberação de atividades e avaliação quanto ao atendimento aos requisitos legais, principalmente para que pudessem resolver ou responder aos problemas existentes em seus processos diários mais rapidamente. No entanto, percebe-se uma completa dependência informacional do Gestor de QSMS e SGI, principalmente em processos já internalizados e constantes, como o de integração de profissionais, pelos mais diversos setores do complexo.

Diante deste contexto, percebe-se que para a produção informacional e a resolução de problemas relacionados aos recursos informacionais é imprescindível agregar ao processo um profissional com as competências de um gestor da informação, capacitado para avaliar as necessidades de informação de cada setor e atuar no intuito de criar, organizar e disseminar essa informação, nos suportes adequados, que possam contribuir com a resolução de problemas e promoção do conhecimento a toda organização. Neste sentido, este trabalho justifica-se por seu intuito de fortalecer e reconhecer a atuação do gestor da informação em uma grande organização do setor industrial.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A elaboração do referencial teórico está fundamentada nos seguintes pilares: O valor da Informação e Organizações na Era do Conhecimento; O Conhecimento no Setor Industrial; e o Papel do Gestor na Produção da Informação nas Organizações. Para o desenvolvimento destas seções, foi realizado um levantamento bibliográfico de artigos e livros para identificar autores essenciais para a compreensão da temática e os conceitos em questão.

O Valor da Informação e Organizações na Era do Conhecimento traz referências como Prahalad e Ramaswamy (2004), Stair (1998, *apud* STÁBILE, 2001), Silva (2017), Davenport (1998), Barreto (1994), Kobashi e Tálamo (2003), Valentim e Ançanello (2018). Já a seção O Conhecimento no Setor industrial se apoia em nomes como Viana (2019), Cezar *et al* (2011) e Silva e Suzigan (2014). Por fim, O Papel do Gestor na Produção da Informação nas Organizações envolve discussões subsidiadas em Thomas H. Davenport (1998), Aleixo *et al* (2020), Vidigal, Gonçalves e Silva (2018), Barreto (1994), Thomas Davenport, Salvatore Parise e Rob Cross (2007), Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998).

## 2.1 O Valor da Informação e Organizações na Era do Conhecimento

A informação é valiosa na aquisição do conhecimento pelo indivíduo, que a associa a suas experiências e valores, gerando novos conhecimentos. Segundo os autores Prahalad e Ramaswamy (2004, p.23), “conhecimento é diferente de informação. O conhecimento, como a experiência, é inerente ao indivíduo e dele não pode ser separado”. Sendo assim, entende-se a informação como a matéria-prima do conhecimento, e o conhecimento como seu produto. Ou seja, o indivíduo busca a informação, a fim de adquirir o conhecimento.

A informação é o insumo principal para a tomada de decisões, usado principalmente como estratégia de competitividade associada ao uso das Tecnologias da Informação, considerando as necessidades informacionais dos indivíduos e os processos de busca, aquisição, registro, recuperação, análise, disseminação e organização da informação, de modo a tornar possível uma gestão competente, eficaz e eficiente. Potencializando o uso destes recursos informacionais, observadas as suas características de qualidade, associados às técnicas de aprendizagem, pode-se contribuir na composição do capital intelectual no âmbito das organizações.

A informação valiosa para tomada de decisão nas organizações deve ter características de qualidade, as quais são apontadas por Stair (1998, *apud* STÁBILE, 2001) como: Precisa, não pode conter erros, desde a sua entrada nos sistemas; Completa, deve conter todos os fatos importantes referentes a um objeto; Econômica, sua produção deve ser econômica, ou seja, ter um custo-benefício para a organização; Flexível, utilizada na organização para diversas finalidades;

Confiável, sua coleta de dados é pautada em fontes de informação seguras; Relevante, importante e fundamental para o tomador de decisão; Simples, deve-se evitar complexidades na informação, o ideal é facilitar o entendimento do tomador de decisões; Em tempo, ou seja, atualizada e disponível no momento da necessidade, não pode estar atrasada; e Verificável, a informação que pode ser checada a qualquer momento para saber se está correta.

De acordo com Silva (2017, p. 272), “toda e qualquer informação, possui uma carga de valor, e todo valor interfere diretamente nas práticas informacionais”. O autor ainda considera que a informação possui dois grandes tipos de valor: valores causais e valores consequenciais. Os primeiros referem-se aos valores humanos e morais da informação, envolvendo o valor humano, social, econômico, cultural, político, religioso e ético. Enquanto os valores consequenciais da informação são ligados ao caráter processual da informação, envolvendo as formas de organização, uso, venda, compra, troca, compartilhamento e sociação. O autor conclui que esses componentes valorativos da informação são expostos e descobertos a partir das práticas de interação entre os sujeitos, uma vez que quando se agrupa informação, pretende-se agregar também valores na construção de sentidos (SILVA, 2017).

Ainda no tocante ao valor da informação, pode-se destacar que é a única forma existente de descrever conhecimento, e que para ser democratizada, precisa estar em um suporte acessível na organização. Ou seja, mesmo as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) ou os padrões de organização e armazenamentos físicos, serão ineficientes se não aumentarem a acessibilidade e o compartilhamento de informação e se não gerarem conhecimento.

Davenport (1998) diz que mesmo nas empresas com sistemas de informações desenvolvidos e potentes, encontram-se graves problemas informacionais. São pobres de informações de seus clientes, produtos e funcionários e quase sempre a decisão é tomada em cima desses dados pobres ou da ausência de informação, custando caro à maioria dessas empresas. O mesmo ocorre com as empresas, cujos gestores ignoram informações importantes, pois para ele “a informação tem um lado humano, intuitivo e não linear que vai de encontro à máquina/engenharia”.

Barreto (1994, p. 2) afirma também que “a informação, quando adequadamente assimilada, produz conhecimento, modifica o estoque mental de

informações do indivíduo e traz benefícios ao seu desenvolvimento e ao desenvolvimento da sociedade em que ele vive". Para ele, esse conceito é o que melhor explica a informação. Já o conhecimento, segundo Davenport (1998) é a informação mais valiosa, e mais difícil de gerenciar, porque é dotada de um contexto, significado e interpretação dada por uma pessoa, que atribuiu sua sabedoria e considerou suas implicações mais amplas. Davenport (1998) é preciso quando diz que os computadores são ótimos para gerir dados, mas não para informação e conhecimento, esses precisam ser gerenciados pelas pessoas.

A informação é tão importante para o ser humano que Kobashi e Tálamo (2003, p.17) a comparam ao alimento, ao afirmar que "do mesmo modo que a carência de alimento provoca a fome, a carência da informação provoca a ausência do conhecimento". É possível que haja informação e não haja conhecimento, mas não se chega ao conhecimento sem a informação.

Sabe-se que existem diversos meios para a transmissão da informação, entre eles estão sistemas, arquivos e mídias, em registros físicos ou virtuais, no entanto, ressalta-se que ela deve ser transmitida através de um processo de informação entre o emissor e o receptor da mensagem e, sobretudo, compreensível por ambos. As pessoas precisam estar capacitadas para o uso das tecnologias nas organizações. Estas que são formadas por pessoas, devem pensar em meios mais democráticos de disseminação da informação, pois a informação só terá valor quando agregada, compreendida e utilizada para atender necessidades daqueles que formam o ambiente organizacional.

Essa perspectiva corrobora com o pensamento de Valentim e Ançanello (2018, p.34), que afirmam que "o valor atribuído quanto à utilidade deve ser analisado sob a perspectiva do consumidor de tal informação, levando-se em consideração para quem ou para quê essa informação será útil, a utilidade da informação não se restringe apenas à área econômica".

E dada à diversidade de pessoas empregadas nas organizações, e suas vivências individuais, a informação precisa ser pensada desde a sua criação para atender a necessidades distintas em um contexto organizacional, pois o indivíduo e suas experiências constituirão elementos norteadores do processo de atribuição de valor à informação.

Deve-se, portanto, levar em consideração, o ambiente da informação em sua totalidade, considerando os valores e as crenças (cultura), o modo como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho), as armadilhas que podem interferir no intercâmbio das informações (política), e quais sistemas de informação já estão instalados (tecnologia). Deve-se ater a devolver o homem ao centro do mundo da informação, pois a tecnologia está a serviço dele, e não se sobrepondo ao homem. Desta forma, caberá ao gerente criar estratégias quanto aos tipos de informações que devem ter relevância na empresa, quais atividades deve enfatizar e quanto à maneira como a informação poderá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.

O gerenciamento da informação pode distribuir ou centralizar o poder em uma organização. Algumas organizações centralizam as informações, outras dinamizam o acesso às informações para envolver mais pessoas no processo de tomada de decisão. Para a cultura e o desenvolvimento organizacional, o gestor informacional precisa mudar a maneira como as pessoas se utilizam da informação, identificando seu comportamento, dosar o nível de informação que deve ser percebida e internalizada pelos diversos usuários da organização, e como deve construir uma cultura informacional.

## **2.2 O Conhecimento no Setor Industrial: relato sobre o Complexo Industrial Portuário de Suape e apontamentos de mudanças**

De acordo com Viana (2019), na indústria petroquímica, os investimentos buscam vantagem sustentável, como foco em: energia e matérias-primas; proximidades dos mercados com demandas crescentes; e tecnologias, como fatores primordiais para permitir custos competitivos de produção, economia de escala e produtos de alto desempenho.

Segundo Cesar *et al* (2011), as empresas nacionais que sobrevivem, em países em desenvolvimento, são de segmentos de pouca complexidade tecnológica ou importam conhecimento do exterior, por meio de transferência de tecnologias, evitando os riscos da criação e encurtando a disponibilização do produto no mercado. Porém, essa transferência usada como substituição de esforço próprio na

geração do conhecimento, para produção tecnológica, condena o país a ser cada vez mais periférico na ordem econômica global.

Desde 1991, quando começou a operar, o Complexo Portuário de Suape trouxe ao município de Ipojuca e ao estado de Pernambuco, uma grande transformação social e econômica, com geração de trabalho e renda e novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento da economia local e internacionalização. Em contrapartida, também causou o aumento das misérias locais, por ter à sua volta um ambiente com predominância de uma população com baixo desenvolvimento educacional, e com fonte de renda voltada às atividades de turismo, pesca e agricultura, atividades essas que foram muito prejudicadas com o surgimento do Polo Industrial de Suape.

No âmbito social e econômico, essa transformação surgiu impulsionada pela atração de grandes complexos industriais e a crescente necessidade de mão de obra qualificada local, atraindo o surgimento de institutos técnicos educacionais, bem como fomentando o desenvolvimento educacional local para suprir a necessidade de mão de obra especializada para atuar num contexto de inovação e tecnologia industrial. Em contrapartida, aumentou o desemprego do trabalhador rural, e poucos desses são oportunizados e reutilizados para o trabalho na indústria, devido à alta necessidade de profissionalização, especialização e inovação tecnológica empregada neste setor.

Em uma economia, onde o recurso econômico principal é o conhecimento, com a necessidade imediata de profissionais qualificados, as oportunidades profissionais, em sua grande maioria nos primeiros anos, são de profissionais admitidos de outras regiões, sobretudo Sudeste do país, onde há maior concentração de infraestrutura e de desenvolvimento industrial, e só após a década de 90 essa concentração industrial se diversifica migrando para as regiões Sul e Nordeste do país.

Economicamente, essa transformação também é possível de ser percebida com o crescimento comercial local – antes pautado no turismo local e em atividades agrícolas e de pesca –, a partir de novas demandas e uma evolução comercial no âmbito de atender as necessidades industriais locais e ao crescimento populacional que vem de todas as partes do país e do mundo. Dado o elevado nível de inovação tecnológica das indústrias, e a escassez de mão de obra especializada local, há uma

demandas por profissionais qualificados dos mais diversos locais, no país e no mundo, principalmente os industrializados, e assim há uma diversidade de culturas.

Como fomento para a inovação na organização industrial, o nível de escolaridade e a qualificação profissional dos trabalhadores, bem como a atribuição de uma boa remuneração em relação ao mercado para favorecer uma baixa rotatividade profissional constituem fatores importantes nesse processo. Sobre isso, Negri, Salerno e Castro (2005, p. 24) dizem que a escolaridade e o tempo de permanência do pessoal ocupado na firma são variáveis especialmente relevantes na análise da estratégia competitiva, sendo o tempo de permanência do trabalhador um indicador de aprendizado tecnológico.

Segundo dados do IBGE (2019), sobre trabalho e rendimento em Ipojuca, um dos municípios mais beneficiados pelo empreendimento do Complexo Portuário de Suape, em 2019, o salário médio mensal era de 3,2 salários mínimos e a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 35,2%. Já na comparação com cidades do país todo, sobre trabalho e rendimento e proporção de pessoas ocupadas, respectivamente, ficava na posição 102 de 5570 e 284 de 5570. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, 44% da população estava nessas condições, o que o colocava na posição 170 de 185 dentre as cidades do estado e na posição 2261 de 5570 dentre as cidades do Brasil.

Todo esse aspecto social e econômico em que está inserido o Complexo Portuário de Suape torna ele um empreendimento de alto valor para o desenvolvimento econômico de Pernambuco, sobretudo pela atração de empreendimentos industriais e por toda infraestrutura criada para favorecer esse berçário industrial pernambucano, que termina por desenvolver nosso estado e gerar emprego e renda.

Nesse contexto do Complexo Portuário de Suape, a PQS se apresenta como uma indústria petroquímica de segunda geração, pois seus produtos são considerados produtos petroquímicos finais, que é a indústria química que se utiliza como matéria-prima a Nafta ou o gás natural, para produção de intermediários para plastificantes, resinas e fibras. Segundo Viana (2019), é caracterizada como empresa de grande porte, pela intensidade de capital e processos contínuos de produção intensivos em energia, e com parâmetros de competitividade que incluem:

economias de escala de produção, alto nível de utilização da capacidade, integração vertical para garantir economias de escopo, uso pesado de tecnologias para alcance de vantagens de custo e também atuam na diferenciação do produto, principalmente na qualidade desse e no atendimento às homologações contratuais e requisitos legais.

Segundo Silva e Suzigan (2014), organizações como a PQS, fazem parte dos setores da economia ‘Intensivos em escala’ e ‘Baseados em ciência’ que geralmente são constituídos por grandes empresas, onde predominam as inovações de processo e cujas fontes de inovação são os fornecedores e as atividades internas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), com elevados esforços inovativos internos e resultados equivalentes em produto e processo. Nesse sentido, Cesar *et al* (2011, p.7) pontuam:

No âmbito das organizações envolvidas com atividades de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), ou ainda nos ambientes de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), onde é imposto trabalhar mais rapidamente as transformações provocadas pela adoção de um novo paradigma técnico econômico-informacional, discute-se a possibilidade de gerenciar o intangível: conhecimento, inovação e mudanças.

Segundo Cesar *et al* (2011), é importante a criação de uma nova dinâmica de produção e apropriação do conhecimento, necessária para um ambiente favorável à inovação, pois agregam valor aos mais diversos produtos, contribuindo para sua aplicação no planejamento do desenvolvimento.

Ainda no tocante ao que estes autores abordam, é bem característico da indústria petroquímica, indústria de transformação de base, que transforma matéria-prima bruta para outras indústrias, o foco nos processos produtivos, com inovações pesadas, automações, voltadas principalmente para atender a alta escala de produtividade e o menor custo possível, e a preocupação com a sistematização aplicada de todos os processos através de seus padrões de gestão, bem como, para suas atividades internas de P&D, a fim de atender a uma inserção virtuosa internacionalmente.

Em 2010, quando a PQS iniciou suas operações, é também realizado o primeiro concurso para contratação de profissionais próprios, que antes eram por indicações e seleções. Posteriormente, em 2013, ainda se observa esse movimento de contratação em massa de mão de obra para construção de suas unidades fabris,

com algumas pendências de construção. A principal preocupação no âmbito das contratações de serviços é sobre a formação dessa massa de profissionais para atuar em um ambiente de risco constante, apesar de toda automação existente, mas ainda em processo de construção, e, portanto, com a necessidade de seleção e integração desse profissional desde a mão de obra mais pesada, pouco especializada (operários da construção civil, auxiliares de predial e etc.), até a mais especializada e qualificada (engenheiros, tecnólogos, técnicos, especialistas petroquímicos e etc.) para atuar no ambiente da indústria petroquímica.

Com o passar dos anos, em 2018, percebe-se uma redução nessa contratação em massa de mão de obra para construção da PQS, permanecendo a contratação de profissionais de serviços técnicos especializados e engenharias para operar a fábrica, principalmente pelo fator de transição de proprietários. A multinacional Alpek Polyester passou a assumir, na prática, a PQS, com sua aquisição desde 2016, em negociação junto a Petrobras. Observou-se no parque industrial um elevado nível de desemprego e ainda pouca maturidade à cultura organizacional da PQS, que apesar de conceber grandes projetos, deixava a desejar no tocante a gerir sua informação e promover conhecimento, quase sempre precisando, em suas transições contratuais, prezar pela permanência dos profissionais para assegurar a continuidade dos processos, e isso lhe custava caro.

Quanto às gerências, denotam uma fragilidade no seu papel como condecoradoras da própria organização em que trabalha, de suas normas, visão, valores e padrões de gestão para disseminação do conhecimento aos novos funcionários. Esta atividade – executada por profissionais de QSMS, RH e SGI, desde os primórdios da organização – de integração dos novos profissionais era realizada em detrimento de outras atividades mais importantes, tornando esses donos de informações que, por sua vez, eram disseminadas nos padrões de contratações de bens e serviços, de forma sucinta, objetiva, acerca dos requisitos de QSMS. Observa-se, assim, uma conduta de desobrigação ou de acomodação das demais gerências, na assimilação informacional ou na internalização do conhecimento sobre os padrões e processos de gestão para condução de suas respectivas contratações e processos de integração.

Na indústria, as informações constituem valor quando são úteis à saúde e segurança de seus colaboradores, à preservação do meio ambiente, à qualidade na

produção de seus produtos, e, principalmente, quando garantem a sua economicidade e competitividade quanto ao mercado do qual ela faz parte.

Segundo Cezar *et al* (2011), na economia do conhecimento a inovação nas suas dimensões tecnológica, organizacional, institucional e social é primordial para sobrevivência e competitividade das organizações, pois ela modifica a realidade social e econômica, à medida que possibilita o aumento da capacidade de emprego e geração de renda e possibilita a capacitação da força de trabalho.

É importante ressaltar que a produção e disseminação da informação nas organizações industriais, bem como a gestão do conhecimento no sentido de promover a inovação, salvam vidas, pois representa desde sinalizações de segurança, saúde e meio ambiente até procedimentos de gestão (macroprocessos), sistematizações de execução e controle dos processos, roteiros para execução de uma tarefa ou atividade, referências e especificações técnicas sobre processos, materiais, equipamentos, produtos, fichas técnicas de atendimentos emergenciais, documentos controlados dos processos de produção e registros de atividades realizadas ou resultados obtidos ao longo dos anos. Dada a sua assimilação e compreensão pelos colaboradores, garantem a sua existência e sustentabilidade econômica.

Desde a integração dos profissionais até o desenvolvimento desses nos processos organizacionais é preciso lidar com informações de valor dentro do contexto em que estão inseridas, e devem ser assimiladas e vivenciadas pelos receptores, bem como disseminadas, a fim de garantir a continuidade de seus processos e resposta rápida aos problemas que podem surgir no decorrer das atividades desempenhadas por seus colaboradores. A gestão desempenha um papel fundamental na produção e disseminação da informação, bem como na promoção do conhecimento, diante de suas vivências, para criação de um ambiente favorável à inovação, e garantia do desenvolvimento sustentável da organização.

### **2.3 O Papel do Gestor na Produção da Informação nas Organizações**

No mundo dos negócios, informação é sinônimo de inteligência. Isto porque, contrariando a explosão e a sobrecarga informacional vivenciada no contexto atual da sociedade, as informações valiosas, ou seja, informações certas, precisas e relevantes, estão cada vez mais raras. Sendo assim, para efetivar esse processo de

evidenciar as informações pertinentes a um contexto e suas demandas, as seis etapas - reunião, seleção, codificação, redução, classificação e armazenamento da informação - que caracterizam o processo de produção da informação, descritas por Thomas H. Davenport (1998), poderão ser utilizadas no ambiente organizacional.

O primeiro passo, a reunião, é o momento de definir e captar dados necessários e relevantes para o objetivo do processo, ou seja, devem-se compreender os tipos de informações de interesse da organização e as fontes confiáveis onde é possível encontrá-las.

Após isso, em um segundo momento, deve-se selecionar as informações pertinentes para que sejam codificadas e reduzidas. Isto se dá pelo ato de diminuição do conteúdo da informação, transformando sua linguagem natural originária em uma nova linguagem capaz de resumir e identificar o conteúdo completo da informação.

Na etapa de classificação, é possível escolher o melhor modo de acessibilidade à informação. A classificação, ou seja, a identificação dos padrões é registrada em um campo do documento através de um código, existente geralmente no cabeçalho da primeira página dos padrões de gestão, nos mais diversos formatos, de acordo com a utilização de terminologias/símbolos adotados pela organização.

Já o armazenamento ocorrerá de acordo com as disposições físicas e os recursos disponíveis. Na indústria de grande porte, geralmente o armazenamento é realizado em robustos sistemas já reconhecidos no mercado, como exemplo, os mais conhecidos, o *SAP Business Suite* e o *ERP Protheus*, que são sistemas de gestão empresarial (ERP) que atuam no intuito de oferecer as melhores práticas de gestão, com a intenção de melhorar a eficiência do controle e gerenciamento das informações e dados da companhia.

Produzida a informação, a organização tem que ter ao seu dispor uma vasta gama de material relevante, confiável e de fácil acesso, que auxiliará em suas mais diversas atividades, desde simples orientações internas até tomadas de decisões assertivas para os negócios da empresa. Passa-se, então, a pensar na distribuição das informações outrora criadas, ou seja, em como essas informações serão transmitidas aos seus devidos receptores. Um gestor atento sabe diferenciar com destreza os públicos-alvos das informações produzidas.

Esse olhar atento e especializado de um profissional da informação é caracterizado por Aleixo *et al* (2020), quando dizem que o gestor e curador da informação possui a capacidade de análise, organização e gerenciamento. Com uma formação transdisciplinar e multidisciplinar, possui uma visão holística, associada ao avanço tecnológico que auxilia a gestão do conhecimento. Questões como análise de risco, pesquisa de mercado, *data science*, *marketing intelligence* e *business intelligence* são algumas das questões analisadas por esse profissional, que utiliza a estruturação e organização dos dados para a tomada de decisões e criação do planejamento estratégico e assim ir ao encontro das novas tendências de comportamentos informacionais. O gestor e curador da informação auxilia a organização nas práticas de utilização da inteligência competitiva.

Acrescentando a esse pensamento, Vidigal, Gonçalves e Silva (2018, p. 209), afirmam que “a prática da Inteligência Competitiva permite às organizações o desenvolvimento de uma cultura de busca por informações que, de forma efetiva, subsidiam as suas estratégias”.

É o ocupante do cargo de gestão da informação na empresa que deve decidir quais itens devem ser reunidos e quais informações devem ser produzidas e estocadas, quais são os públicos-alvos, como as respectivas informações chegarão a eles, além de evitar que as informações se transformem em meros discursos de informações, como diria Barreto (1994). Ou seja, o ideal é a quantidade de informação não crescer desproporcionalmente, sobrecarregando os estoques e deixando de cumprir com sua função primordial, gerar o conhecimento.

É importante ressaltar que gerar o conhecimento não é tarefa fácil, tampouco garantida. O gestor da informação não pode ter garantia alguma da assimilação da informação transmitida e da produção do conhecimento, visto que este é adquirido de acordo com a condição cognitiva de cada indivíduo, dependendo de variáveis como limitações cognitivas, espaços sociais em que circulam, grau de instrução, meios de acesso à informação, entre outras. O gestor da informação é sujeito capaz de gerir a informação, porém o conhecimento só é passivo de ser gerido depois de registrado, ou seja, quando vira informação, dada sua característica intrínseca e particular. Nessa perspectiva, Verzola (2005) pontua que a informação se torna conhecimento apenas após ser processada de forma adequada internamente por

uma pessoa, uma vez que cada um pode construir conhecimentos distintos a partir de um mesmo conjunto de dados e informações.

Há vários momentos nas organizações em que se compartilhavam certa independência das pessoas às empresas, visões tecnicistas, em que a solução era apenas vista como bons equipamentos, tecnologias e massificação do conhecimento. No entanto, esse pensamento foi dando lugar à ideia de que as pessoas fazem a diferença nas organizações, constituem o diferencial competitivo, sendo as verdadeiras cabeças pensantes e produtoras de soluções, as pessoas são recursos importantes devido às suas diversidades e seu conhecimento plural, que precisa ser gerido em prol da organização, uma vez que essas dependem das pessoas, que desempenham um papel fundamental na criação da informação e disseminação do conhecimento.

As relações de poder se configuram nas mãos de quem detém o conhecimento e bons relacionamentos. Não diferente do passado, hoje em dia, é cada vez mais forte essa necessidade, de capital humano intelectual às organizações, principalmente com o advento da globalização e desenvolvimento das tecnologias da informação.

E, atualmente, isso se torna recurso vital às organizações, devido ao ambiente de mudanças constantes que se instauraram nos negócios, onde, quanto mais forem construídos relacionamentos sólidos, com os clientes, fornecedores e gestores, mais garantirão a sobrevivência da empresa, sendo vital um profissional que possua formação, vivência, experiência e capacidade de desenvolver bons relacionamentos, dentro e fora da organização, e que, além disso, esteja apto a capacitar e compartilhar seu conhecimento, produzindo sucessores ou mesmo pessoas habilitadas a responder por elas em suas ausências temporárias ou definitivas.

Há, contudo, uma preocupação constante em perder pessoas sem perder o conhecimento dentro das organizações, pois na maioria das vezes os funcionários não só levam conhecimento técnico, mas o conhecimento dos relacionamentos fundamentais para o bom funcionamento da empresa, como relatado e defendido por Thomas Davenport, Salvatore Parise e Rob Cross (2007) na obra “Perder pessoas sem perder conhecimento”. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.358)

As novas tecnologias da informação determinaram a democratização do conhecimento e, como consequência, melhor distribuição de renda. Administrar um volume cada vez maior de dados, transformando-os em informação e conhecimento, tem-se tornado uma tarefa mais complexa, que exige planejamento.

Gerir a informação é importante para selecionar de fato as informações que são relevantes para uma determinada decisão, pois informações são recursos estratégicos no processo de gestão empresarial, importantes para atingir as metas coletivas e organizacionais. Neste sentido, vale ressaltar que “raramente uma informação é totalmente inútil. Mas frequentemente muita informação deixa de ser analisada ou transmitida, porque, no contexto geral, sua prioridade é pequena. Logo, ela torna-se inútil” (FERNANDES, 1991, p. 168).

Também sobre a importância do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) explicam que o espiral do conhecimento trata dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização, que é de fundamental importância para garantir a interação contínua dentro do contexto organizacional, transformando o conhecimento explícito em tácito e tácito em explícito, através da observação e do compartilhamento de experiências, ou seja, *learning by doing*, o aprender fazendo. Para que o conhecimento organizacional ocorra, esse conhecimento tácito especializado e individual, precisa ser socializado, iniciando assim, a espiral do conhecimento. Eles ainda completam, dizendo que: “Conhecimento sustentável em uma empresa é aquilo que ela sabe coletivamente, aliado à eficiência com que ela usa esse conhecimento e a prontidão com que ela o adquire” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 15).

Entretanto, essas etapas do espiral do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), devem ser aplicadas diante de uma cultura organizacional forte, em que não se sobreponha os interesses individuais em detrimento dos da organização, ou mesmo, as famosas ilhas de poder, concentração de conhecimento importante, a operacionalização da empresa na mão de um ou poucos, pois a disseminação do conhecimento, com eficiência e eficácia é vital às organizações.

E, para tanto, é importante a preocupação da organização, que se propõe a implantar os modelos de criação e gestão do conhecimento, defendidos por Davenport e Prusak (1998), com a cultura organizacional, que deve estar bem difundida entre os seus profissionais. É essencial uma cultura forte de defesa dos

interesses da organização em detrimento aos interesses individuais, e que estes sejam correspondidos com ou a partir do alcance dos objetivos da organização, evitando ilhas de poder entre os profissionais ou mesmo contradições às necessidades de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, defendido pelos autores. Sabendo que conhecimento é poder dentro das organizações, poderão ocorrer relutâncias dos indivíduos na socialização, no compartilhamento, e às mudanças, que devem ser implantadas, necessárias à gestão do conhecimento organizacional.

Devemos ter cuidado com a aplicabilidade dos modelos de gestão do conhecimento, pois envolve aspectos humanos e gerenciais, que precisam ser necessariamente discutidos diante da análise de cada estrutura organizacional, verificando-se as relações horizontais e verticais de poder, evitando assim a concentração de conhecimento ao invés de disseminação e compartilhamento. É importante a promoção de condições favoráveis à gestão do conhecimento, desde a valorização dos funcionários que compartilham seus conhecimentos, implantação de tecnologias construídas com os profissionais, compatíveis às necessidades das organizações e que a favoreça, a usabilidade e acessibilidade dentro dessas, sem provocar exclusão ou mesmo aversão às tecnologias da informação. Estas desempenham um papel importante na infraestrutura da gestão do conhecimento, importante ferramenta de apoio à análise de mercado e tomada de decisão, além do compartilhamento do conhecimento e comunicação empresarial.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O desenvolvimento deste estudo foi pautado na pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos objetivos, para sistematizar teorias e conceitos discutidos na literatura sobre o tema, e estimular a compreensão da temática por meio de exemplo e descrevendo características de um fenômeno. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, constitui-se um estudo de caso, com a apresentação de um modelo interno de produção da informação adotado pela empresa PQS, do ramo industrial químico-têxtil (GIL, 2002).

Para a elaboração, utilizaram-se técnicas de observação dos sistemas utilizados – ERP Protheus, SoftEXpert –, e dos sites (intranet e site da PQS), para levantamento de conceitos da PQS, como também do ambiente organizacional, de

como funcionava, na prática, a atuação dos agentes de SGI com a coordenação do SGI, que também gerenciava a QSMS, e as respectivas gerências dos demais setores participantes (CBS, RH, Jurídico, TI), para identificação do papel do gestor na produção da informação organizacional, bem como se as informações produzidas da citada empresa norteiam seus processos de tomada de decisão.

No contexto de sistemas de apoio à decisão, enfatiza-se um dos mais importantes, o *SoftExpert Excellence Suite* (SE Suite), que é gestão da excelência e conformidade legal e oferece um conjunto de módulos que se integram e operam totalmente pela web, automatizando os processos necessários para otimizar as diferentes áreas de negócios da organização, envolvendo pessoas de vários departamentos, unidades de negócios, fornecedores e clientes. Comportado com módulos multi-idiomas para integração de processos, sua grande contribuição ocorre na elaboração e aplicação de processos de gestão que são adequados à realidade da organização, onde peculiarmente obedecem às normas existentes nas suas variadas vertentes, facilitando a implementação do sistema por parte do gestor.

### **3.1 Etapas da pesquisa**

Para entendimento da temática e convergência entre teoria e prática no ambiente analisado, os procedimentos metodológicos desta pesquisa se dividem em duas etapas: coleta dos dados e análise dos dados. Cada uma dessas etapas será detalhada a seguir.

#### **3.1.1 Coleta dos dados**

Iniciou-se a pesquisa exploratória de conteúdos do tema em estudo e a coleta de dados e informações pertinentes ao processo de produção dos padrões de gestão da PQS.

A coleta de dados e informações pertinentes ao processo produção da informação, ou seja, produção dos padrões de gestão, ocorreu entre 2018 e 2019, e deu-se a partir dos seguintes passos:

- I. Acesso ao ERP Protheus (Módulo de Controle de Documentos), onde são disponibilizados e também gerenciados os documentos da PQS;
- II. Acesso às informações dos demais sistemas integrados de elaboração e gestão compartilhada de documentos, como por exemplo, o SoftExpert, utilizado pelo gestor de QSMS e SGI;

- III. E observação nas reuniões mensais de análise crítica, por meio dos agentes do Sistema de Gestão Integrado (SGI), bem como por sua coordenação, gerências e demais envolvidos;

O *SoftExpert Excellence Suite* (SE Suite), é um importante software utilizado na PQS para produção, revisão, aprovação, disseminação dos padrões de gestão, que auxilia as empresas a atingirem uma margem competitiva por meio de processos de gestão reproduzíveis e previsíveis, reduzindo os custos e facilitando a conformidade com as principais normas e regulamentações do mercado, como ISO 9000, ISO 14000, ISO 45001, IATF 16949, FDA 21 CFR Part 11, FDA 21 CFR Part 820, ISO 22000 [HACCP], ISO/IEC 17025, SOX, AS/NZS 4360, BSC, PMBOK, ISO 20000 [ITIL], COBIT, CMMI e muitas outras NBRs, alavancando a qualidade da gestão. O SE Suite também complementa e aperfeiçoa os sistemas de gestão empresarial, integrando-os com os principais ERPs do mercado por meio de conectores já prontos ou desenvolvidos segundo as necessidades específicas dos clientes.

Em 2018, com início da análise e levantamentos informacionais da presente pesquisa, passou-se a observar mais atentamente os padrões de gestão do SGI, bem como o de contratação de bens e serviços. Participando das reuniões de análise crítica mensais, percebeu-se que as demandas de integração, executadas principalmente por profissionais de RH e de QSMS, continuavam constantes e tomavam um tempo e um desgaste desnecessário desses setores, visto que as respectivas gerências incumbidas por essa demanda poderiam até mesmo internalizar mais informações importantes como as dos padrões de gestão, fortalecer a disseminação dessas informações e, consequentemente, favorecer a gestão do conhecimento na PQS.

Os técnicos de QSMS são incumbidos de atividades de gestão, elaboração e controle de documentos e registros dos padrões, bem como da integração de novos profissionais, ao invés de terem seu principal exercício voltado à fiscalização e à sua execução e atendimento às normas dos padrões de execução das atividades, constituídas a partir dos padrões de gestão, e, principalmente, no atendimento as normas de Qualidade, Segurança, Saúde e Meio Ambiente e do SGI.

### 3.1.2 Análise dos dados

Posteriormente, buscou-se analisar tais padrões, por meio das práticas daqueles envolvidos, fazendo um comparativo da teoria *versus* prática para alcançar o desenvolvimento e resultados da presente pesquisa. Sendo assim, a análise de dados se deu a partir das seguintes atividades:

- I. Leitura dos padrões de gestão, mais especificamente o de contratação de bens e serviços e, principalmente, o norteador desses padrões, produzido pela Coordenação de Sistemas de Gestão Integrados – SGI, o padrão PG-COR-SGI-9-001, que tem por objetivo estabelecer e padronizar as diretrizes e orientações para elaboração, emissão, aprovação, distribuição, revisão, manutenção e controle de documentos e registros do SGI da PQS;
- II. Observação das práticas e desdobramentos das estratégias e metas gerenciais, traçando comparativo da teoria *versus* prática e, principalmente, buscando informações dos principais envolvidos nos processos, por meio de questionamentos e observação das práticas que eram combinadas através do SoftExpert, um software especializado em gestão compartilhada de projetos, usado pelos colaboradores envolvidos: gestor de QSMS e SGI, agentes de SGI e gerências (CBS, RH, Jurídico, TI), da PQS.

Após leitura dos documentos supracitados e observação das práticas e desdobramento das estratégias e metas gerenciais, os objetivos específicos deste trabalho serão delineados à luz das etapas de produção da informação apresentadas por Davenport (1998), que são: reunião, seleção, codificação, redução, classificação e armazenamento da informação.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se o ambiente industrial analisado neste estudo de caso e atende-se aos objetivos específicos propostos.

### 4.1.1 Estudo de Caso – A produção da Informação no Complexo Petroquímico de Suape – PQS

Situado no Complexo Industrial Portuário de Suape, em Pernambuco, com excelente capacidade de escoamento e recebimento de produtos via marítima e terrestre, o Complexo é formado por duas empresas: a Companhia Petroquímica de Pernambuco, Petroquímica Suape, e a Companhia Integrada Têxtil de Pernambuco, CITEPE. A primeira produz o ácido tereftálico purificado, conhecido como PTA, e a segunda é responsável pela fabricação de polímeros e filamentos de poliéster e resina para embalagens PET. O complexo petroquímico tem o objetivo de produzir os principais insumos do poliéster em suas várias formas e tem como missão ser a escolha preferida de seus clientes e acionistas, oferecendo valor consistente através de um desempenho excepcional no mercado mundial de Poliéster (PQS, 2021). A seguir, as Figuras 1, 2 e 3 apresentam a localização, imagem aérea e a estrutura organizacional do Complexo Petroquímico de Suape.

**Figura 1** – Localização do Complexo Petroquímico de Suape (PQS).



**Fonte:** Site da PQS (2021).

**Figura 2 – Imagem aérea do Complexo Petroquímico de Suape**



**Fonte:** Site da PQS (2021)

**Figura 3 – Mapa Conceitual da Estrutura Organizacional da PQS**



**Fonte:** Autoria Própria (2019)

#### 4.1.2 Como ocorre a produção de informação dos seus padrões de gestão dentro do ambiente organizacional estudado

O processo de produção da informação no Complexo Industrial Químico-Têxtil é apoiado por TICs e sistemas de informações integrados, que permitem aos gestores e usuários finais (operadores, técnicos, supervisores, terceirizados) acessibilidade e manuseio para analisar resultados e produzir simulações dos possíveis cenários de mudanças, para garantir a segurança dos processos e auxiliar na tomada de decisão, nos diversos níveis hierárquicos da organização.

As informações são produzidas, com base no modelo de gestão (MG) da companhia petroquímica, que é o padrão de primeiro nível da companhia, aprovado pela diretoria (descreve seus direcionadores estratégicos e as políticas supracitadas), e conduzidas a partir de uma ação integrada entre a gerência do Sistema de Gestão Integrada (SGI), seus agentes de cada área do organograma da empresa, das diretorias (diretorias Industrial, Financeira, Comercial e Corporativa) e com a participação das áreas da companhia (subdivisões das diretorias), que principalmente atuam no sentido de apontar assuntos e/ou regulamentações específicas de suas áreas (Ex.: Requisitos de QSMS para contratação de bens e serviços), assim como, constantemente, promover revisões dos documentos (padrões) atendendo aos processos de mudanças da companhia, de seus negócios e do mercado na qual está inserida (ver Figura 4).

**Figura 4 – Exemplo de produção de informação**

	Código: PG-COR-CBS-9-001																		
	Revisão: 004																		
<b>Título</b> <b>PADRÃO GERENCIAL DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS</b>																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Aprovador</th> <th>Gestor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Gerente de Contratação de Bens e Serviços</b></td> <td><b>Gerente de Contratação de Bens e Serviços</b></td> </tr> </tbody> </table>		Aprovador	Gestor	<b>Gerente de Contratação de Bens e Serviços</b>	<b>Gerente de Contratação de Bens e Serviços</b>														
Aprovador	Gestor																		
<b>Gerente de Contratação de Bens e Serviços</b>	<b>Gerente de Contratação de Bens e Serviços</b>																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>DATA</th> <th>REVISÃO</th> <th>HISTÓRICO DAS REVISÕES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>29/02/2012</td> <td>000</td> <td>Emissão Inicial</td> </tr> <tr> <td>27/09/2012</td> <td>001</td> <td>Alteração da Marca</td> </tr> <tr> <td>30/09/2014</td> <td>002</td> <td>Revisão Geral</td> </tr> <tr> <td>28/08/2015</td> <td>003</td> <td>Revisão Geral</td> </tr> <tr> <td>12/11/2015</td> <td>004</td> <td>Ajuste da nomenclatura dos documentos de referência</td> </tr> </tbody> </table>		DATA	REVISÃO	HISTÓRICO DAS REVISÕES	29/02/2012	000	Emissão Inicial	27/09/2012	001	Alteração da Marca	30/09/2014	002	Revisão Geral	28/08/2015	003	Revisão Geral	12/11/2015	004	Ajuste da nomenclatura dos documentos de referência
DATA	REVISÃO	HISTÓRICO DAS REVISÕES																	
29/02/2012	000	Emissão Inicial																	
27/09/2012	001	Alteração da Marca																	
30/09/2014	002	Revisão Geral																	
28/08/2015	003	Revisão Geral																	
12/11/2015	004	Ajuste da nomenclatura dos documentos de referência																	

<p><b>1. OBJETIVO</b></p> <p>Estabelecer as diretrizes, orientações e procedimentos para aquisição de materiais e contratação de serviços da PQS, bem como o controle, recebimento, armazenagem e distribuição do almoxarifado geral, de forma a assegurar o cumprimento do Regulamento anexo ao Decreto 2.745/98.</p> <p><b>2. ÁREAS ENVOLVIDAS</b></p> <p>Este documento aplica-se a todas às áreas da PQS.</p> <p><b>3. DEFINIÇÕES E SIGLAS</b></p> <p>Material – é todo produto, bem, equipamento, insumo e correlatos a serem adquiridos no mercado nacional e internacional.</p> <p>Material Produtivo – aquele que impacta no processo produtivo.</p> <p>Material não produtivo – aquele que não impacta no processo produtivo ou impacta indiretamente na produção dos diversos grupos de materiais.</p> <p>Serviço – é toda a atividade contratada com terceiros aplicável aos processos produtivos e não produtivos da PQS.</p> <p>General Store – almoxarifado geral.</p> <p><b>4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA</b></p> <p>Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A – PETROBRAS aprovado pelo Decreto nº 2745 de 24 de agosto de 1998, publicado no Diário Oficial da União de 25/agosto/98 e o Manual da Petrobras para Contratação (MPC) publicado no Diário Oficial da União de 09/fev/15.</p> <p>Condições de Fornecimento de material (CFM) 2012 da PETROBRAS, aprovada em 07/02/2013.</p> <p>PL-COR-CBS-9-001 - Política de Contratação de Bens e de Serviços da PetroquímicaSuape.</p>	<p>PL-COR-CBS-9-002 - Política de Contratação de Bens e Serviços da Citepe.</p> <p><b>5. DETALHAMENTO</b></p> <p><b>5.1. PRINCÍPIOS</b></p> <p>Compete exclusivamente à área de Contratação de Bens e Serviços a realização dos processos de aquisição de materiais e contratação de serviços que assegurem o pleno funcionamento e a continuidade operacional da Companhia.</p> <p>As tarefas de aquisição e contratação deverão ser realizadas de maneira eficaz, buscando a maximização do recurso financeiro nesta atribuição atendendo às disposições do Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRAS, do Manual da Petrobras para Contratação (MPC) e das Condições de Fornecimento de material (CFM) 2012.</p> <p>A área de Contratação de Bens e Serviços deverá atuar em estreita colaboração com as demais áreas da organização, de modo que as compras e as contratações sejam sempre efetuadas para atender as necessidades reais e sob as melhores condições de requisitos, preço e prazo.</p> <p>A tarefa de controle, recebimento, armazenagem e distribuição de materiais cadastrados como não produtivos e que tenham seu consumo contínuo e perene, deve ser realizada pela área do Almoxarifado Geral – General Store.</p> <p>A responsabilidade pelos materiais produtivos é da Gerência de Logística, cabendo a ela o seu controle, recebimento, armazenagem e distribuição.</p> <p><b>5.2 ESCOPO DE TRABALHO</b></p> <p>As atribuições da Gerência de Contratação de Bens e Serviços atendem aos seguintes processos dentro da organização:</p> <p><b>5.2.1. Aquisição de Material e Contratação de Serviços</b></p>
---	--

<p>Abrange as necessidades da companhia, sejam materiais ou serviços, no mercado nacional e/ou internacional;</p> <p>O processo mapeado da aquisição e contratação deve atender ao regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRAS, executados através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licitação nas modalidades previstas;</li> <li>✓ Consulta em casos de dispensa por valor;</li> <li>✓ Dispensa de Licitação ou Inexigibilidade, com enquadramentos nos requisitos previstos no Regulamento e MPC.</li> </ul> <p><b>5.2.2. Almoxarifado Geral</b></p> <p>Realiza o controle de estoque dos materiais "não-produtivos" identificando o material, fazendo o recebimento com conferência física e comparando com o pedido de compra e especificação, e ainda a armazenagem e a distribuição desses materiais.</p> <p>O cadastro de fornecedores e materiais (produtivos e não produtivos) é realizado pelo Almoxarifado Geral.</p> <p>Nos padrões de processo (PP) e/ou execução (PE) da área estarão a documentação e detalhamento de cada atividade.</p> <p><b>5.3- GESTÃO DE FORNECEDORES</b></p> <p><b>5.3.1. A seleção de fornecedores deve ter como base:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamento do Procedimento Licitatório Simplificado da Petróleo Brasileiro S.A. – PETROBRAS.</li> <li>• Condições de Fornecimento de material (CFM).</li> <li>• Matriz para Aquisição e Recebimento das aquisições dos materiais e serviços definidos como críticos.</li> <li>• Ser empresa do grupo PETROBRAS.</li> <li>• Cadastro de fornecedores da PETROBRAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise do fornecedor com destaque para tempo no mercado, idoneidade, confiabilidade, qualidade, lista de clientes, política de preços e prazo.</li> </ul> <p><b>5.3.2. Cadastro</b></p> <p>Conforme PP-COR-CBS-9-002 - Almoxarifado Geral - Recebimento, Inspeção, Entrega e Controle de Materiais.</p> <p><b>5.4- MATERIAIS E SERVIÇOS</b></p> <p><b>5.4.1. Materiais e Serviços</b></p> <p>Os materiais e serviços necessários para a utilização na Companhia deverão ser identificados por cada área usuária através do envio para a área de Contratação de Bens e Serviços dos documentos abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitação de Compras (SC) e Serviços (SCO);</li> <li>✓ PDDE (Pedido de deliberação da Diretoria Executiva), quando aplicável;</li> <li>✓ Memorial Descritivo (MD) - prestação de serviços;</li> <li>✓ Especificação Técnica ( ET) - fornecimento de material/locação;</li> <li>✓ Parecer Técnico - PATEC – fornecimento de material ou serviço com fornecedor definido pelo demandante, com as justificativas técnicas pertinentes (quando aplicável);</li> <li>✓ Planilha de Preços Unitários (PPU) ou Global (PPG) quando aplicável;</li> <li>✓ Orçamento referencial – estimativa da área quanto ao custo da compra ou da realização do serviço.</li> </ul> <p>As instruções, detalhamento e aplicabilidade de cada documento acima estão inseridos no: PP de Aquisição de Material e Contratação de Serviços.</p> <p><b>5.4.1.1. Materiais e Serviços Críticos</b></p> <p>Os materiais e serviços a serem considerados como críticos serão aqueles definidos e relacionados na MATRIZ PARA AQUISIÇÃO E RECEBIMENTO DE MATERIAS OU SERVIÇOS CRÍTICOS e ali descritos devido unicamente a características próprias de extrema importância a seguir discriminadas:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Materiais produtivos (materias-primas, insumos e embalagens);</li> <li>✓ Materiais não produtivos e Serviços de uso dos laboratórios, das produções, da manutenção e de SMS, que garantam os aspectos de qualidade, confiabilidade, e continuidade operacional (funções críticas);</li> <li>✓ Materiais e/ou serviços que possuem legislação aplicável à PQS;</li> <li>✓ Materiais não produtivos, itens de equipamentos, máquinas, peças, sobressalentes e serviços que podem parar as Plantas Industriais.</li> </ul> <p><b>5.5. RECEBIMENTO DE MATERIAIS E SERVIÇOS</b></p> <p>O almoxarifado geral e a área da logística são as áreas responsáveis pelo recebimento de materiais e serviços, sendo o almoxarifado geral responsável pelos materiais não produtivos e a logística pelos materiais produtivos.</p> <p>O detalhamento das informações de recebimento para inspeção ou verificação estará inserido em documentação das áreas envolvidas.</p> <p>As informações e áreas envolvidas para o recebimento de materiais e serviços críticos na Companhia devem atender ao documento Matriz para Aquisição e Recebimento.</p> <p><b>6.REQUISITOS DE SAÚDE, SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E RESPONSABILIDADE SOCIAL</b></p> <p>Para todo trabalho deve ser levado em consideração os aspectos e perigos, bem como, avaliados os impactos e os riscos das atividades que poderão provocar danos ao meio ambiente e lesões / doenças ocupacionais que possam afetar as pessoas. As medidas de controle serão aquelas descritas no levantamento de aspectos e impactos e perigos e danos.</p> <p><b>7.REGISTROS</b></p> <p>Os registros da Gerência de Contratação de Bens e Serviços serão detalhados nos Padrões de Processo e / ou Padrões de Execução.</p> <p><b>8.AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE</b></p> <p>Gerência de Contratação de Bens e Serviços</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerir a implementação deste procedimento.</li> <li>✓ Realizar a gestão dos processos da área.</li> </ul> <p><b>Comprador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsável pelo desempenho de papel relevante na aquisição de materiais (produtos) e serviços, buscando sempre a melhor condição de aquisição e cumprindo as exigências legais e estatutárias e critérios exigidos de cada processo.</li> </ul> <p><b>Coordenador e Almoxarifado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsável pelo recebimento, armazenagem, entrega dos materiais e no controle de estoque dos itens definidos como "não produtivos".</li> </ul> <p><b>9. ANEXOS</b></p> <p>N/A</p>
	<p>Fim do documento</p>

**Fonte:** Documento extraído do Sistema ERP PROTHEUS PQS (2018).

Segundo o site da PQS (2021), o modelo de gestão (MG) do Complexo Petroquímico de Suape passou a adotar, a partir de 2018, os princípios de governança corporativa da multinacional Alpek Polyester, orientada pela Missão, Valores e suas Estratégias Fundamentais. Passa, ainda, dentro de um processo de transição de proprietários, da Petrobras para Alpek, a trabalhar no sentido de

desenvolver a gestão estratégica, processos e desenvolvimentos do seu negócio, e com base nesses fundamentos nortear o planejamento de ações e iniciativas para viabilizar o alcance dos objetivos da empresa.

A Política do Sistema de Gestão Integrado (SGI) visa alguns objetivos, que são: garantir o atendimento aos requisitos legais, estatutários e outros requisitos subscritos aplicáveis ao sistema de gestão integrado; conscientizar e capacitar a força de trabalho nos elementos da qualidade, saúde, meio ambiente e segurança; satisfazer os clientes atendendo as suas necessidades; assegurar os resultados acordados com os acionistas; adotar medidas de modo a prevenir lesões e doenças ocupacionais e prevenir a poluição relacionada aos processos e promover a melhoria contínua dos processos e da eficácia do sistema de gestão integrado (PQS, 2021).

As entradas principais, dos registros das informações produzidas, são feitas a partir dos sistemas de apoio a gestão, o Sofexpert e ERP Protheus, e submetidas às normas do SGI, descritas no padrão PG-COR-SGI-9-001, que tem por objetivo estabelecer e padronizar as diretrizes e orientações para elaboração, emissão, aprovação, distribuição, revisão, manutenção e controle de documentos e registros do SGI da PQS. O produtor da informação de cada área solicita permissão à sua gerência e ao coordenador SGI para acessar o módulo de controle de documentos (MCD) do ERP Protheus (sistema principal de apoio à gestão) e, assim que permitido pelo coordenador do SGI, em seguida é aberto um chamado para implantação e/ou liberação de acesso através da Tecnologia de Informações e Telecomunicações (TIT – área de tecnologia da companhia), do MCD, um dos módulos de gestão do ERP Protheus, para acesso pelo usuário solicitante. Daí, então, sendo liberado por TIT, a área produtora da informação e solicitante, pode inserir o documento no sistema, padrão ou mesmo revisão de algum padrão existente, que é aprovado e distribuído pela sua gerência, gerando assim uma matriz de documentos controlados, para atendimento às necessidades das áreas, na execução de suas atividades, desdobramentos das estratégias e metas gerenciais.

A companhia apresenta uma dependência de serviços de terceiros na confecção dos softwares utilizados, inclusive no incremento de melhorias. Seu sistema principal é o ERP Protheus, integrado ao *SoftExpert Excellence Suite* (SE

Suite), que é um importante software utilizado na PQS para produção, revisão, aprovação e disseminação dos padrões de gestão.

O Sistema Integrado - ERP Protheus (*Enterprise Resource Planning* – Planejamento de Recursos Empresariais) é um sistema da TOTVS, empresa brasileira de software, e é importante para gestão e controle de documentos, medição de contratos, emissão de relatórios, elaboração de solicitação de compras, solicitação de armazéns e outras atividades. O sistema é comercializado para fins de gestão de informação, com intuito de proporcionar melhoria do fluxo da informação dentro da organização, eliminação do uso de interfaces manuais, melhoria da qualidade e da consistência dos relatórios, melhoria do processo de tomada de decisão e otimização de processos.

Os sistemas acima mencionados são de amplo reconhecimento no mercado, adotado em empresas de grande porte e seguro para apoio à tomada de decisão dos gestores da empresa. E há também a presença *full time* de seus analistas de sistemas, terceirizados, possibilitando o desenvolvimento das pessoas/usuários e incremento dos sistemas que vão se adequando às necessidades da empresa. Os sistemas são gerenciados para prover soluções na empresa, mas eles dependem, principalmente, de pessoas capacitadas para operá-los, e que através deles produzam informações valiosas para promoção do conhecimento na organização.

O conteúdo dos padrões, frutos da produção da informação pela companhia, são, em geral, procedimentos de gestão (macroprocessos), sistematizações de execução e controle dos processos, roteiros para execução de uma tarefa ou atividade, referências e especificações técnicas sobre processos, materiais, equipamentos, produtos, fichas técnicas de atendimentos emergenciais, documentos controlados dos processos de produção e registros de atividades realizadas ou resultados obtidos ao longo dos anos.

Em geral, nos documentos padrões da companhia, as informações produzidas são roteirizadas, pelos sumários descritos, respectivamente com os seguintes itens:

- I. o objetivo do padrão, o que ele pretende estabelecer, qual atividade ele pretende direcionar a execução;
- II. áreas envolvidas na construção do mesmo e/ou na execução das atividades descritas pelo mesmo (exemplo: atividade de contratação de

- bens e serviços, contarão com requisitos e participação de todas as áreas da companhia, pois todas as áreas executam contratações ou, as contratações atendem a todas as áreas);
- III. definições e siglas do padrão;
  - IV. documentos de referência do padrão (manual de gestão, as políticas);
  - V. detalhamento do padrão, onde são descritos os princípios, escopo do trabalho (fornecedores, gestão de materiais, serviços e equipamentos necessários);
  - VI. os requisitos de saúde, segurança, meio ambiente e responsabilidade social para execução das atividades delineadas pelo padrão;
  - VII. registros das atividades executadas, seus processos realizados, análises de resultados;
  - VIII. e, por fim, descreve detalhadamente as autoridades e suas responsabilidades pela execução do padrão.

No processo de reunião e captação dos dados necessários e relevantes para o objetivo do processo, no caso em estudo da contratação de bens e serviços, são importantes informações descritas nos documentos: as normas existentes para contratação de bens e serviços, bem como, e os recursos necessários para execução da integração dos profissionais envolvidos e exigências para a realização das atividades pertinentes àquela contratação. As fontes de informação importantes para essa fase são os próprios profissionais envolvidos na atividade, pois eles possuem conhecimento tácito da complexidade da atividade na prática; os padrões de execução da atividade em organizações que contemplem o mesmo contexto organizacional; e as normas reguladoras do exercício das atividades envolvidas no processo.

Depois de reunidas as informações, são selecionadas as que devem ser resumidas e codificadas para uma linguagem capaz de resumir e identificar o conteúdo completo da informação, devido, principalmente, às limitações dos espaços físicos de armazenamento. Nos padrões, são descritas as diretrizes para realização das atividades, bem como da contratação de bens e serviços, de forma reduzida e codificada, de acordo com a regulamentação de contratação de bens e serviços adotada pela PQS, que pode admitir um modelo de contratação ou vários, dados os aspectos e necessidades de bens e serviços da própria companhia, para

facilitar a compreensão e a fácil recuperação da informação pelos gestores e envolvidos nas atividades. Quando a atividade abordada exige um detalhamento maior, esse é incluído no documento como anexo, a exemplo normas regulamentadoras de exercícios profissionais, que dentro do contexto organizacional sejam relevantes.

A etapa de classificação, ou seja, a identificação dos padrões é registrada no campo código, de acordo com a utilização de terminologias/símbolos adotados pela PQS, existente no cabeçalho da primeira página. A PQS segue o formato “AA-BBB-CCC-D-EEE”: AA, indicará o tipo do documento (Ex.: PG – Padrão de Gestão); BBB, a unidade industrial ou geral (Ex.: COR – Coordenação); CCC indica uma área/setor específico da organização (Ex.: CBS – Contratação de Bens e Serviços); D, identificação numérica da classificação da área de atuação do padrão (Ex.: 9 – Gestão); EEE indica a numeração sequencial (Ex.: 001).

O armazenamento na PQS é apoiado pelo sistema ERP Protheus, sistema de apoio à gestão que integra os módulos de gestão da organização (Módulo de controle de documentos, Financeiro, Compras, Contabilidade, Logística), garantindo tanto a operacionalização de atividades quanto o levantamento de relatórios e controle de documentos e, também, servindo de suporte e disseminação da informação. A PQS avalia a necessidade de promover a elaboração e a revisão dos padrões existentes sempre que houver:

- I. Mudanças nas atividades operacionais;
- II. Alteração de legislação com impacto na operação, manutenção e outras áreas;
- III. Alteração de outro padrão relacionado à atividade;
- IV. Recomendação de investigação de acidente ou incidente;
- V. Melhorias de processos;
- VI. Em decorrência de solicitação de ação corretiva e/ou preventiva.

A Matriz de Responsabilidades a seguir, Quadro 1, é um produto de informação. Ela foi extraída do padrão de gestão PG-COR-SGI-9-001 e revisada em 2018. Descreve as responsabilidades dos agentes de SGI e dos profissionais eleitos pela coordenação de SGI como digitadores, elaboradores, revisores, aprovadores e distribuidores. O padrão é considerado aprovado no MCD (matriz de controle de

documentos) após passar pelas etapas de elaboração, revisão e aprovação, e vigente após ser distribuído.

**Quadro 1 - Matriz de Responsabilidades**

Atividades	Agente SGI	Digitador	Elaborador	Revisor	Aprovador	Distribuidor
Descrição da atividade no padrão			X			
Inserção do padrão no sistema		X	X			
Encaminhamento do padrão p/revisão e aprovação			X			
Aplicação de Treinamento do padrão Aprovado	X		X	X	X	
Revisão de padrão no sistema					X	
Realização de críticas aos padrões					X	X
Aprovação do padrão no Sistema						X
Distribuição de Cópias controladas no sistema	X		X	X	X	X
Distribuição de Cópias controladas nas áreas que não possuem acesso ao sistema	X					
Controle de registros (Elaboração e Manutenção da Matriz)	X					
Controle de documentos externos (Distribuição e recolhimento de cópias impressas)	X					

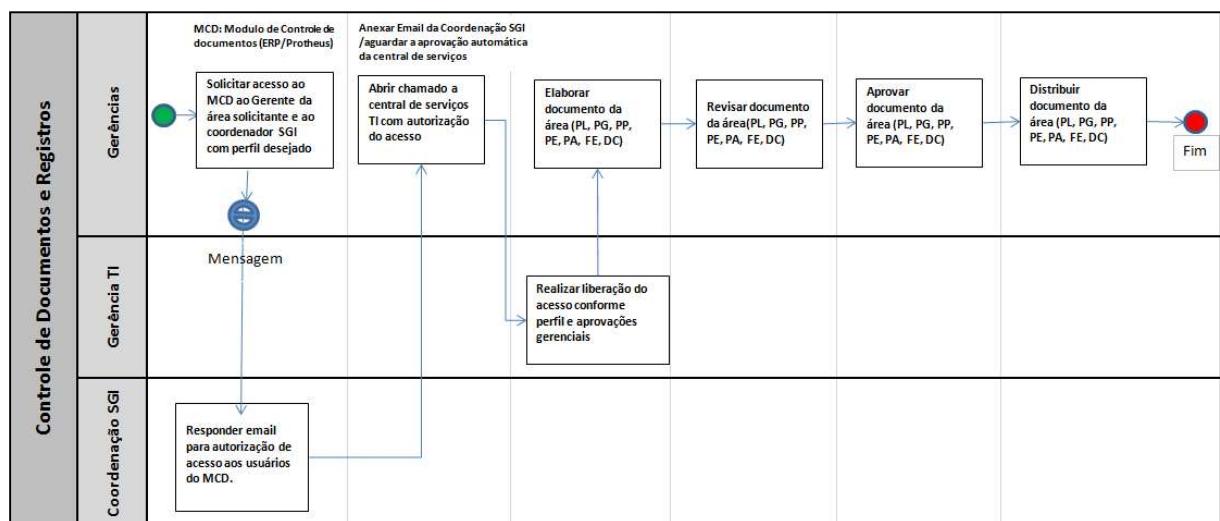
**Fonte:** PG-COR-SGI-9-001, Revisão 11-2018.

A matriz define que o profissional elaborador/revisor ou revisor/aprovador pode ser a mesma pessoa, porém o elaborador não poderá ser o aprovador. Além disso, o mesmo padrão poderá ter dois ou mais revisores/aprovadores, mas apenas um elaborador. No caso de cancelamento do padrão, esse deverá passar pelas mesmas etapas de aprovação, ou seja, ser revisado e aprovado o seu cancelamento. O treinamento do padrão é aplicado por qualquer pessoa apta que a gerência designar e a distribuição será realizada por profissional previamente cadastrado no sistema. Conforme a matriz é responsabilidade das áreas o controle de registros e documentos externos e é de responsabilidade dos agentes treinar as áreas envolvidas no seu documento. Por fim, recomenda-se que todos os procedimentos corporativos (SGI, QSMS, RH, CBS) sejam sempre enviados aos agentes do SGI para leitura e divulgação nas suas áreas.

Na Modelagem de Atividades do processo de inserção dos documentos no ERP Protheus, da PQS, extraída do PG-COR-SGI-9-001, Figura 5, observa-se falha na representação da informação, num padrão que é direcionador, os processos não

estão bem desenhados na modelagem, falta simbologias de envio de mensagens entre as raias distintas, bem como atendimento ao padrão de modelagem de processos, detalhes que são contribuintes para o caráter informativo do documento. Tem-se a ideia de atuação protagonista das gerências, no controle de documentos e registros, nos principais processos de elaboração, revisão, aprovação e distribuição, porém, essa atuação reflete apenas o tocante ao processo, pois em geral o que a gerências executam é a delegação dessas atividades aos profissionais-chaves de seus setores, conhecedores das atividades, para auxiliarem nesse processo de produção da informação dos padrões. Estes produzem o que julgam pertinente, principalmente em favor da manutenção de seus empregos por meio da centralização da informação e apropriação do seu recurso econômico principal, o conhecimento.

**Figura 5 – Modelagem de atividades do processo de inserção dos documentos no ERP Protheus PQS.**



**Fonte:** PG de Gestão de documentos e registros da PQS, 2018.

O ideal seria que todas as recomendações da matriz fossem seguidas, a fim de dirimir os problemas informacionais existentes, principalmente no tocante à sua última recomendação referente aos procedimentos corporativos, pois estes precisariam de fato ser bem disseminados, porém não são. Mas, algumas recomendações como, por exemplo, a determinação sobre o elaborador/revisor ou revisor/aprovador poder ser a mesma pessoa confunde e intriga, dado o fato que dizem que o aprovador não pode ser elaborador, e na prática essas atividades,

principalmente a de aprovação, deveria ter como profissional alguém especializado, um gestor da informação.

É, portanto, dessa forma que a empresa trabalha a gestão de estratégia, processos e conhecimento de uma forma integrada e toma decisões relacionadas à alocação e gestão de recursos. A governança corporativa orientada pelos direcionadores estratégicos também norteia o planejamento de ações e iniciativas para viabilizar o alcance dos objetivos da empresa. Com base nesses direcionadores estratégicos, e produto deles, são produzidas informações, que são desdobramentos do planejamento estratégico, denominados padrões, que vão nortear as decisões e as práticas sistêmicas aplicáveis ao SGI e a toda companhia.

#### 4.1.3 Identificação dos principais problemas informacionais encontrados nesses processos atuais

No tocante ao comparativo da teoria *versus* prática, ou seja, da observação dos desdobramentos dos padrões gerenciais, no que diz respeito aos seus produtos, os padrões de execuções de atividades, observa-se a atividade de integração de novos funcionários à organização. Esta atividade é importante para as organizações, pois se trata de como a organização vai apresentar as informações, a organização e representação de seu conhecimento no primeiro momento de contato com seu novo funcionário, sendo essa integração, de fato, resultante muito mais de como as informações são passadas e assimiladas pelo mesmo, do que pelas relações sociais e competências propriamente ditas desse novo funcionário. E, vale ressaltar, que esse primeiro contato, caso não seja eficiente, pode ser catastrófico ao empregar responsabilidades de assimilação e entendimento exclusivamente ao receptor, sem se preocupar em estabelecer práticas eficientes de assimilação e aprendizado do conteúdo que se pretende apresentar.

O processo de integração é um momento muito curto, mas de apresentação de uma gama de informações importantes ao novo funcionário. Algumas empresas reservam um dia inteiro para apresentar, dentre outras informações, conteúdos como: a empresa (ramo de atividade, colocação no mercado, missão, valores, visão, estrutura hierárquica organizacional); aspectos de SMS (Segurança, Saúde e Meio Ambiente), normas e padrões organizacionais defendidos pela mesma, bem como, padrões existentes intrinsecamente ligados à função do novo admitido;

apresentação dos seus stakeholders e suas atividades fins e de responsabilidade social.

Todo esse complexo de informações precisa ser assimilado e entendido pelos novos funcionários, a fim de que eles compreendam seus papéis dentro da organização, tendo uma visão ampla, e para que se sintam parte dela e verdadeiramente integrados à organização. Uma boa integração possibilita que o novo empregado vista a camisa da empresa, mesmo ainda não possuindo a mesma relação que os demais e tempo suficiente.

Na PQS, o processo de integração de novos funcionários é também gerido pela gestão de QSMS e SGI e ocorre, geralmente, todas as segundas-feiras, pois é uma empresa de grande porte e com uma quantidade exorbitante de mão de obra, devido aos diversos contratos existentes, spots (duração máxima 1/3 meses) ou efetivos (duração máxima 1/2 anos renováveis).

Aos contratos menos duradouros, é, basicamente, apresentada a PQS e o que a empresa produz, em um breve histórico, além das informações de segurança, sobre o uso de EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) obrigatórios em toda planta, sinalizações de emergência e planos de ação em situações de emergências, bem como, são mostrados os pontos de encontro e fuga existentes, onde são indicados os principais comportamentos a serem adotados pelos colaboradores num momento de emergência. Além disso, são apresentadas as ações e normas de responsabilidade ambiental, exigida aos funcionários, de adoção de práticas de consumo e descarte conscientes, em respeito às normas ambientais que devem ser atendidas, e também de responsabilidade da planta com o meio ambiente (ações de respeito e resgate a fauna e flora do ambiente na qual está inserida) e as ações de proteção ao meio ambiente em uma situação de contenção ou de emergência, exigidas pela Companhia Pernambucana de Recursos Hídricos (CPRH) e pelas normas ambientais.

Em um contrato mais duradouro e aos funcionários próprios são adotados procedimentos, além do informado nos contratos menos duradouros, como o treinamento e a capacitação do profissional em cursos exigidos para iniciar o trabalho: Trabalho em Altura, Permissão de Trabalho, Espaço Confinado, Ponte Rolante, Libras (curso de Segurança Elétrica), NR10 (Elétrica), e demais cursos de acordo com a atividade a ser exercida pelo novo colaborador. Aos funcionários

próprios, de responsabilidade da PQS, deve-se oferecer e aplicar testes de avaliação sobre o que foi absorvido pelo colaborador, já aos terceiros deve-se exigir os certificados dos colaboradores às respectivas empresas contratadas, sob a condição de início de realização dos serviços apenas com tudo quite, ou seja, com os funcionários aprovados nos respectivos cursos necessários à execução dos serviços para os quais foram contratados e designados. Por fim, já em seus respectivos setores, são apresentados os padrões de gestão, de acordo com suas respectivas funções na empresa, para sua leitura e compreensão.

Considerando esse processo de integração dos funcionários, a partir dos levantamentos e observações, foram identificados alguns problemas informacionais. Percebeu-se a pouca maturidade da cultura organizacional da PQS, que continua dependente da Gestão de QSMS e SGI para os mesmos processos, constantes, de integração de profissionais, na contratação de bens e serviços, entre 2013, quando a autora ingressou na PQS, e 2018, quando foi realizado o levantamento para esta pesquisa. Percebeu-se, ainda, uma fragilidade das gerências, na assimilação informacional ou na internalização do conhecimento para condução de suas respectivas contratações e processos de integração.

Evidenciou-se uma falha no processo de produção e gestão da informação, no sentido de prover autonomia aos gestores, para que conduzam seus processos de contratação de bens e serviços, de integração de novos funcionários. Além disso, também na execução de liberação de atividades e avaliação quanto ao atendimento aos requisitos legais, resolvendo, respondendo ou até se antecipando aos problemas existentes em seus processos diários, mais rapidamente, sem a dependência do Gestor de QSMS e SGI, principalmente em processos já internalizados e constantes como o de integração de profissionais.

Observou-se que a PQS, apesar de conceber grandes projetos e do elevado nível de profissional contratado, deixava a desejar no tocante a gerir sua informação e promover o compartilhamento do conhecimento, e quase sempre precisava reter profissional, em suas transições contratuais, para assegurar a continuidade dos processos. Isso lhe custava muito caro, principalmente porque o profissional, percebendo a sua dependência por ele, quase sempre negociava um alto salário para permanecer, criando-se um círculo vicioso, à medida que as informações e o conhecimento que esse profissional detinha não eram descritos, externalizados nos

padrões de gestão nem mesmo disseminadas de outras formas e muito menos suas habilidades eram compartilhadas ou socializadas com os demais profissionais, tornando-o cada vez mais um “dono do processo”, termo muito usado dentro da PQS.

E tendo em vista que o novo funcionário ingressará em uma empresa do ramo petroquímico, que envolve atividades de risco, apesar de todo controle de automação existente, observa-se a necessidade de facilitar o processo de assimilação pelos novos funcionários, ou seja, de uma maior preocupação com a produção da informação para que o resultado seja essa assimilação. Observou-se, também, a importância de um gestor da informação para que a produção e gestão da informação no Complexo PQS, já nesse primeiro momento tão importante para organização, e em demais processos e atividades organizacionais se dê de maneira eficiente e eficaz.

Nesse contexto, há a necessidade de adoção de práticas da Ciência da Informação na produção da informação e uma melhor gestão do conhecimento, para as questões tratadas, aos dois tipos de contratos e aos funcionários próprios, que são de importância para o colaborador, que inicia na empresa, se situar diante da cultura, da estrutura organizacional e das exigências de SMS.

#### 4.1.4 Como esses problemas poderiam ser mitigados, tornando o ambiente organizacional mais efetivo no que tange à produção e utilização da informação no ambiente organizacional analisado

Notadamente, diante da gama de informações que devem ser passadas e compreendidas/absorvidas pelos novos colaboradores, é muito importante à adoção de metodologias ágeis, eficientes, e que simulem o modelo mental cognitivo do homem para compartilhamento e instantânea absorção do maior número possível de informação, pelo menos as mais importantes, no momento de integração dos funcionários.

Essas informações precisariam estar detalhadas como anexo a esse padrão de gestão de contratação de bens e serviços, ou serem compartilhadas, em outros formatos, com as gerências dos demais setores. Uma vez que essa informação fosse disseminada e internalizada nos setores da organização, daria mais autonomia e conhecimento à gestão, bem como ao profissional que pudesse consultar essa

informação para além do momento da integração, garantindo maior possibilidade de assimilação, socialização, externalização e compartilhamento dentro da organização.

Os padrões por si só demonstram serem insuficientes para dar autonomia aos gestores, no processo analisado de contratação de bens e serviços, as informações estão pouco detalhadas. Por exemplo, quanto a como deve ser realizada a etapa de integração, as informações necessárias de QSMS a serem passadas ao novo colaborador focam nos requisitos de segurança do serviço, dado os graus de periculosidade definidos, mas pouco se detalha a respeito das NBR's que regulamentam a atividade, sobre quais as exigências de QSMS, ficando muito restrito ao próprio setor de QSMS passar essa informação, e apenas no momento da integração, que é um momento muito curto.

Na PQS e nas organizações industriais, em geral, há necessidade de se trabalhar a cultura organizacional, para estar bem difundida entre os seus profissionais. É importante uma cultura forte de defesa aos interesses da organização em detrimento aos interesses individuais, e que estes sejam correspondidos com ou a partir do alcance dos objetivos da organização, evitando ilhas de poder entre os profissionais ou mesmo contradições às necessidades de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento. É necessária a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento e à inovação, principalmente à criação de uma nova dinâmica de produção da informação e apropriação do conhecimento, onde o recurso econômico principal se torna a informação, com fins de geração do conhecimento.

É necessário, ainda, maior envolvimento da gestão no tocante à produção da informação, pois é preciso decidir quais itens devem ser reunidos e quais informações devem ser produzidas e estocadas, a quem deve ser disseminada, qual a melhor forma de disseminação, escolhendo os meios mais democráticos de compartilhamento da informação. Isso evita que as informações se transformem em meros discursos efêmeros, pois a informação só terá valor quando agregada, compreendida e utilizada para atender necessidades daqueles que formam o ambiente organizacional.

O gestor não deve se preocupar apenas em gerir processo, os padrões de gestão precisam conter informações úteis, relevantes, ou seja, que atendam

completamente as necessidades de quem a demanda, e em uma linguagem clara, comprometida com o usuário, além de serem acessíveis aos diversos setores da organização nos seus mais variados suportes. Os sistemas de gestão são só uma forma, mas precisa existir um controle desses documentos de forma física nas diversas áreas da companhia, inclusive nas áreas de certa restrição quanto ao uso de tecnologias, seja por dificuldades do usuário ou por serem áreas de segurança intrínseca, que não podem conter equipamentos tecnológicos.

A informação precisa ser disseminada e socializada dentro da organização, associada ao uso de uma tecnologia democratizada e usada para transformar os ambientes organizacionais em ambientes de produção, troca de informação e de assimilação de conhecimento, promovendo a inovação e a sua sustentabilidade econômica.

Para tanto, é indispensável uma gestão que atue na valorização dos funcionários, que compartilham seus conhecimentos, preocupando-se com a democratização do acesso à informação e implantação de tecnologias que subsidiem esse processo. Além disso, salienta-se a importância da adoção de práticas da Ciência da Informação na produção da informação e sua melhor gestão para fins de conhecimento.

Neste sentido, apresentam-se, no Quadro 2, a seguir, sugestões quanto ao processo de produção de informação na PQS, no tocante à construção dos padrões de gestão tão importantes para a continuidade de seus processos mesmo em meio ao ambiente de constantes mudanças.

**Quadro 2 – Etapas da Produção da Informação na PQS**

Etapas da Produção da Informação	Como é?	Problemas Informacionais	Como deveria ser?
<b>Reunião</b>	A reunião de informação é realizada com apoio dos sistemas de gestão Softexpert, e participação dos profissionais das áreas envolvidas que desenvolvem suas seções de informações específicas do documento.	Os profissionais não incluem detalhamento suficiente das atividades ou dos processos, para garantir autonomia dos gestores nos processos de contratação, integração e liberação das atividades, causando dependência desses.	Na reunião, deveriam ser reunidas as descrições de todas as atividades envolvidas, de forma mais detalhada, observadas as necessidades de informações de cada etapa e exigida uma explicitação maior do conhecimento dos profissionais. Isso tudo nos mais diversos suportes e formatos de informações para serem inseridas ou anexadas ao padrão para uma melhor externalização, socialização e compartilhamento do conhecimento.
<b>Seleção</b>	São selecionadas informações objetivas do processo para serem disseminadas.	Há uma seleção de informações insuficientes, ainda pobres, tendo em vista o conhecimento dos profissionais envolvidos.	Na seleção, deveriam ser selecionadas as informações úteis, relevantes, ou seja, que atendam as necessidades informacionais de quem as demanda, em uma linguagem clara e comprometida com o usuário. O objetivo é garantir maior qualidade do produto informacional no conteúdo dos padrões, bem como a correta combinação e internalização pelos leitores do padrão, para autonomia de execução das atividades a qualquer setor da companhia, mesmo na ausência de qualquer profissional.
<b>Codificação</b>	A codificação é de conhecimento dos funcionários, pois se utilizam de terminologias padrões utilizadas na indústria, e nos formatos adotados de acordo com a utilização de terminologias/símbolos adotados pela PQS.	Não há problemas com a codificação, é de conhecimento por serem de padrão de linguagem comum na PQS e amplo uso nas indústrias. Porém, no processo de admissão de novos funcionários, dado o grau de instrução desse profissional, podem ser necessárias técnicas melhores de apresentação e treinamento.	A codificação é eficiente. Porém, a diversidade funcional, principalmente no aspecto de obras, que contratam operários de mão de obra pesada, com baixo grau de instrução, pode ser um problema caso não sejam adotadas técnicas de representação desse conhecimento de forma efetiva, para instruir esse profissional.
<b>Redução</b>	A redução é muito respaldada nas limitações de armazenamento, aos formatos de software utilizados, que são robustos, então proporcionam identificar o conteúdo completo da informação.	Existe um excesso na redução de informação, nos resumos, com a preocupação em tornar mais objetivos os documentos, que pode reduzir o aspecto da assimilação da informação e disseminação do conhecimento, dado o alto padrão de especialização na indústria.	Esse resumo deveria ser utilizado somente com intuito de favorecer a seleção da informação inerente à tomada de decisão pelo gestor, não de omitir informações ou dar um aspecto de altíssima especialização.

Etapas da Produção da Informação	Como é?	Problemas Informacionais	Como deveria ser?
<b>Classificação</b>	A classificação é eficiente, nos formatos de acordo com a utilização de terminologias/símbolos adotados em amplo aspecto pela indústria e pela linguagem própria da PQS	Não há problemas com a classificação, é de conhecimento por serem de padrão de linguagem comum na PQS e amplo uso nas indústrias, mas precisam ser bem detalhadas nos documentos para compreensão por um novo profissional, seja substituto eventual de uma atividade ou novo profissional admitido na PQS.	A classificação é eficiente, mas precisa ser observada em todos os documentos, a fim de facilitar a busca e recuperação do mesmo, principalmente por um profissional novo na organização.
<b>Armazenamento da informação</b>	O armazenamento principal ocorre nos sistemas de apoio à gestão ERP Protheus, sistema robusto, no seu módulo de controle de documentos (MCD). Também, as Normas de SGI determinam o controle de documento no meio físico, principalmente a profissionais que não tem acesso ao ERP Protheus.	O grande problema é a disseminação, acessibilidade e usabilidade da informação no ERP Protheus, nem todo profissional envolvido no processo tem acesso ao mesmo, cabendo às gerências manter o controle de documentos físicos impressos e atualizados nos diversos setores da PQS.	O ideal seria que todo profissional tivesse acesso à informação nos sistemas de apoio à gestão e de armazenamento, pois lá de fato descrevem a situação do documento, quanto a se estão atualizados e próprios para utilização. Ou mesmo que houvesse profissional, Gestor da Informação competente para gerir os documentos em todos os suportes, físicos ou tecnológicos, tornando-os disponíveis e acessíveis a todos.

**Fonte:** Autoria própria (2021)

Observa-se em todas as etapas da produção da informação, na PQS, que a ausência de um gestor da informação implica em falhas que caracterizam os produtos informacionais finais como insuficientes para garantir autonomia de execução a qualquer setor da companhia. Na etapa de reunião, há omissão de informação, bem como não há uma explicitação detalhada dos recursos informacionais e materiais necessários, ou mesmo, de como executar tal atividade, o que, consequentemente, prejudica a etapa de seleção de informações úteis e relevantes, ou seja, que atendam as necessidades informacionais daqueles que a demandam. Já a codificação deveria ser mais internalizada com os profissionais menos especializados, fomentando uma maior compreensão desses. Em relação à redução de informação, não é aplicada apenas em resumos para seleção do padrão, mas o próprio padrão é descrito de forma muito objetiva, pouco detalhado, ocasionando pouca compreensão ou assimilação errada da informação e gerando várias interpretações. A classificação precisa ocorrer em todos os documentos inseridos nos sistemas ou dispostos fisicamente, visando garantir uma melhor recuperação da informação. Por fim, o armazenamento, o ERP Protheus, garante

uma classificação, denominação do *status* (em revisão, revisado) e representação de toda documentação inserida nele, porém nem todo profissional envolvido no processo tem o acesso, cabendo às gerências manter o controle de documentos físicos impressos e atualizados nos diversos setores da PQS.

Nessa perspectiva, é evidente a necessidade de um Gestor da Informação, profissional competente para produzir, tratar e gerir as informações, bem como os documentos, que são os produtos informacionais, nos mais variados suportes, físicos ou tecnológicos, tornando-os disponíveis e acessíveis a todos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se com o presente estudo apresentar a importância do papel estratégico do gestor da informação como um produtor de informação de valor, segura e eficaz para a resolução de problemas no setor industrial

Neste sentido, considerou-se imprescindível agregar ao processo um profissional com as competências de um gestor da informação, para que avaliando as necessidades de informação de cada setor, ele possa atuar no intuito de criar, organizar e disseminar essa informação, nos suportes adequados, contribuindo com a resolução de problemas e promoção do conhecimento a toda organização.

Outro ponto importante que pode contribuir para a indústria brasileira reduzir os problemas que enfrenta no tocante ao capital intelectual necessário, mão de obra qualificada para produzir soluções efetivas de inovação e gestão de seu conhecimento, é a formação de parcerias com os centros universitários que desenvolvem pesquisa em Gestão da Informação. Estas coalizões são fundamentais para novas perspectivas relacionadas à produção, organização e gestão de seus recursos informacionais, que devem focar não só em seus processos, mas nos produtos e serviços resultantes da produção informacional, que gera conhecimento e, consequentemente, inovação, importante fator para sua inserção internacional mais dinâmica e competitiva. A inovação, principalmente tecnológica, é um dos motores fundamentais do desenvolvimento industrial.

A eficiência industrial, conforme Negri, Salerno e Castro (2005), não diz respeito apenas à escala de produção, mas também à sua eficiência técnica de forma geral, que envolve os aspectos de gestão, bem como da utilização adequada dos seus insumos, a administração e outros aspectos que afetem a capacidade de

produção dela. E, nesse contexto, um aspecto importante é a gestão, a criação de uma nova dinâmica de produção e apropriação do conhecimento, necessária para um ambiente favorável à inovação.

Ainda que a absorção da informação e geração do conhecimento seja subjetiva, inerente a cada indivíduo e suas próprias experiências, pode-se levar em consideração que as práticas da Ciência da Informação no tocante à produção da informação e gestão do conhecimento, quando adotados por um profissional com tal competência como o gestor da informação, são capazes de promover a análise de assunto, assimilação da informação e geração de conhecimento nos profissionais, desde o nível mais especializado, ou seja, que previamente já possui certa capacidade de compreensão do conteúdo a ser passado, por motivo de sua própria vivência profissional e formação, até o nível menos especializado de atividades, como auxiliar de serviços gerais (manutenção e limpeza da planta), auxiliar de serviços prediais (manutenção predial, pequenos consertos, habilidades de pintura, marcenaria e etc.), dentre outros profissionais.

É, portanto, notadamente, importante o gestor da informação estar envolvido no processo de integração de novos funcionários – refletindo sobre as práticas de gestão da informação e do conhecimento desde a criação dos padrões de gestão como ferramentas eficientes na organização e representação do conhecimento –, auxiliando-os a obter maior aprendizado, assimilação de informação e capacidade de análise de assuntos pertinentes nas diversas atividades organizacionais.

Conclui-se que uma economia global de alta competitividade, em que o recurso econômico principal é o conhecimento, é essencial um profissional com as competências de gestor de informação, agindo com perspicácia nos processos produtivos para alavancar a inovação e a inteligência organizacional, bem como, trabalhar o monitoramento informacional das áreas operacionais, táticas e estratégicas da organização. O propósito dessas ações é descentralizar as informações importantes, bem como identificar, corrigir e suprir lacunas, excesso e uso indevido de dados e informações, para promoção de condições favoráveis à gestão do conhecimento, tornando-o explícito ao máximo para construção de um ambiente informacional mais competitivo, criativo e prático.

Com essa pesquisa, não se pretendeu esgotar o tema abordado, pelo contrário, entende-se que o mesmo é fonte inesgotável de estudos e dependente de

um aprimoramento contínuo característico da Sociedade da Informação e do Conhecimento. Desta forma, espera-se que este estudo possa ter contribuído para um melhor entendimento sobre as fragilidades do momento informacional em que vivemos, e sobre a necessária prática de produção da informação por profissionais competentes e habilitados para tal.

Em dado momento, levantou-se a questão da gestão do conhecimento, tema também de suma importância na área da Ciência da Informação, mas que não foi o foco desta pesquisa. Sendo assim, espera-se que este estudo sirva de incentivo e fonte de inspiração para pesquisas futuras sob esta perspectiva.

Sendo assim, o presente estudo contribui como referência a outros discentes e, também, às próprias organizações, para evidenciar a importância do papel estratégico do gestor da informação como um ator capaz de promover o conhecimento organizacional, desde os níveis de aprendizagem individual até o coletivo, efetivando-se na memória do ambiente organizacional de maneira holística.

## **REFERÊNCIAS**

ALEIXO, M. R.; FERNANDES, M. J. O.; COSTA, G.; RIBEIRO, H. S. O papel do gestor e curador da informação nos novos comportamentos informacionais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.25, número 3, 49-62, set/2020.

BARRETO, A. A Questão da Informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**. Fundação Seade, v 8, n 4, 1994.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CEZAR, K. G; BARRETO, C.G; PERSEGONA, M. F. M. A inovação como dimensão socioeconômica do conhecimento. **RDBCi: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v.9, n.2,p.209-224, 25 jul. 2011.

CORSATTO, C. HOFFMANN, W. A produção do conhecimento científico, tecnológico e organizacional no contexto da geração de inovação e sua relação com a ciência da informação. In: **XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, 2015, João Pessoa, PB. XVI ENANCIB – Informação, memória e patrimônio: do documento às redes. João Pessoa, 2015, v. 16, p. 1-21.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T.; PARISE, S. CROSS, R. Perder pessoas sem perder conhecimento. **HSM Management**, p. 144 - 152; jan. / fev. 2007.

EARL, M. J. Todo negócio diz respeito a informações. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 28-34.

ERP PROTHEUS. TOTVS Manufatura (Microsiga, TOTVS) Sistema ERP PROTHEUS, versão 20161010.1.

FERNANDES, P. O. Economia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.20, n.2, p. 165- 168, jul./dez. 1991.

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

IBGE. Disponível em:  
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/ipojuca/panorama>. Acesso em: 13 jul. 2021.

KOBASHI, N.; TÁLAMO, M. **Transinformação**. Campinas, 15 (Edição Especial): 7-21, set./dez. 2003.

NEGRI, J.; SALERNO, M.; CASTRO, A. Inovação, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras. In: NEGRI, J.; SALERNO, M. (ORG.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

PQS. Disponível em: <http://www.pqspe.com.br/>. Acesso em: 09 mai. 2021.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceira com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124- 135, jan./abr. 2007.

SILVA, J. L. C. Informação e valor: inter-relações conceituais e a formação das tipologias valorativas da informação. **Transinformação**: Campinas, 2017.

SILVA, C.; SUZIGAN, W. Padrões Setoriais de Inovação da Indústria de Transformação Brasileira. São Paulo. **Revista Estudos de Economia**, v.44, n.2, p.277-321, 2014.

SOFTEXPERT. **Perfil Corporativo**. Disponível em: <<https://www.softexpert.com/se-pt/catalogos/perfil-corporativo.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2018.

STÁBILE, S. **Um estudo sobre a desconexão entre usuários e desenvolvedores de sistemas de informação e sua influência na obtenção de informação pelo decisor**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.  
doi:10.11606/D.18.2001.tde-07102001-182121.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S/A, 1998.

VALENTIM, M. L. P.; ANÇANELLO, J. V. Análise de Conceitos Sobre Valor da Informação no Âmbito da Ciência da Informação. **Convergência em Ciência da Informação**. São Cristovão-SE, v. 1, n. 1, p. 26-46, 2018.

VERZOLA, R. A economia da informação. In: AMBROSI, A.; PEUGEOT, V.; PIMENTA, D. **Desafios de Palavras**: Enfoques Multiculturais sobre as Sociedades da Informação, C & F Éditions, 2005.

VIANA, F. L. E. Indústria Petroquímica. **Caderno Setorial ETENE**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, ano 4, n.98, out. 2019.

VIDIGAL, F.; GONÇALVES, C. A.; SILVA, J. R. Inteligência competitiva e capacidade de inovação: uma análise de uma indústria de classe mundial no setor automotivo de veículos pesados. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 3, p. 206-220, 2018.