



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA – PPGB  
MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA – MPB**

**LEANDRO PACHECO DE MELO**

**A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO PARA A MEMÓRIA EMPRESARIAL: um  
estudo exploratório sobre a experiência do Sebrae/RJ**

Rio de Janeiro

2016

**LEANDRO PACHECO DE MELO**

**A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO PARA A MEMÓRIA EMPRESARIAL:** um estudo exploratório sobre a experiência do Sebrae/RJ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Biblioteconomia.

Orientadora: **Profª Drª ICLÉIA THIESEN**

Rio de Janeiro

2016

**LEANDRO PACHECO DE MELO**

**A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO PARA A MEMÓRIA EMPRESARIAL:** um estudo exploratório sobre a experiência do Sebrae/RJ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Biblioteconomia.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**BANCA AVALIADORA**

---

**Profª Drª Icléia Thiesen – Orientadora**

---

**Profª Drª Lena Vania Ribeiro Pinheiro (IBICT)**

---

**Prof. Dr. Marcos Luiz Cavalcanti de Miranda (UNIRIO)**

Rio de Janeiro

2016

Dedico esta dissertação a Deus que tem me concedido vida e saúde, e sempre me carrega no colo nos momentos difíceis.

## AGRADECIMENTOS

À Vanderlei Melo, meu pai herói;

À Odete Melo, minha querida mãe;

Aos amigos do Sebrae e da UNIRIO, de ontem e de hoje;

À Icléia Thiesen, minha perfeita *Coach*;

E em especial...

À Aline, minha amada esposa, companheira incondicional e que há pouco deu-me a flor mais linda do pequeno jardim que me cerca, Isabela, filha bela, que veio alegrar ainda mais minha vida...

[...] a memória age como a lente convergente na câmara escura – reduz todas as dimensões e produz, dessa forma, uma imagem bem mais bela do que a original [...]

Arthur Schopenhauer (\*1788 †1860)

## RESUMO

Este trabalho analisa o processo de organização e representação do conhecimento produzido pelo Sebrae/RJ com vistas à caracterização da sua memória empresarial. A busca por uma identidade representativa no âmbito das micro e pequenas empresas no Estado do Rio de Janeiro norteia o relato e discussão das práticas e experiências vividas na produção de conhecimento ao longo dos 40 anos de existência do Sebrae/RJ. Propõe a criação de um Centro de Memória do Sebrae/RJ estabelecendo parâmetros para a construção de um modelo de Sistema de Recuperação da Informação para a Memória Empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização do Conhecimento. Representação do Conhecimento. Memória Empresarial. Centro de Documentação. Sebrae/RJ.

## **ABSTRACT**

This paper analyzes the process of organization and representation of knowledge produced by Sebrae/RJ in order to characterize its corporate memory. The search for a representative identity in the context of micro and small businesses in the state of Rio de Janeiro guides the reporting and discussion of practices and experiences in the production of knowledge throughout the 40 years of the Sebrae/RJ. It proposes the creation of a Sebrae Memory Center / RJ establishing parameters for the construction of a model of Information Retrieval System for Corporate Memory.

**KEYWORDS:** Knowledge Organization. Knowledge Representation. Corporate Memory. Documentation Center. Sebrae/RJ.

## LISTA DE DIAGRAMA, FIGURAS E FOTOGRAFIAS

Figura 1	Cadeia de valor do Sebrae/RJ	47
Figura 2	Logomarca do Cebrae nas décadas de 1970 e 1980	56
Fotografia 1	Reunião no BNDE em 1972 do Grupo de Trabalho sobre MPE – Embrião do Cebrae	57
Figura 3	Siluetas nominal da fotografia 1	57
Figura 4	Logomarca do IDEG – 1972 a 1977	63
Figura 5	Logomarca do CEAG-Rio – 1977 a 1990	64
Diagrama 1	Principais parceiros do CEAG-Rio em 1986	65
Fotografia 2	Inauguração do Balcão do Empresário na ACRio, Centro do Rio em 1987	79
Figura 6	Página inicial do portal da Memória da Eletricidade em abril de 2016	85
Figura 7	Página inicial do portal da Aberje em abril de 2016	86
Figura 8	Quadros com fotografias dos sete prédios sede	90
Figura 9	Quadros com fotografias dos sete prédios sede	91
Figura 10	Tela de busca da coleção digitalizada da Revista do Empresário (1911 a 2011)	92
Figura 11	Planta baixa do projeto original do CDI (1997)	95
Fotografia 3	Ilha de trabalho da equipe e espaço para consulta do CDI (2004)	96
Fotografia 4	Instalações do CDI (2005)	96
Figura 12	Logomarca, Guia de serviços e normas, e Marca página do CDI (2014 até a presente data)	100
Figura 13	Planta baixa do espaço físico atual do CDI (2014)	105
Figura 14	Projeção do espaço físico do CDI na Feira do Empreendedor de 2015	108
Figura 15	Detalhe de nicho da “Estante Virtual” da BIS com	108

	sinalização do <i>OR Code</i> em vermelho	
Figura 16	“Estante Virtual” da BIS completa utilizada no espaço do CDI na FE 2015	109
Fotografia 5	Apresentação das fontes de informação <i>online</i> sobre empreendedorismo	109
Fotografia 6	Orientação e divulgação do CDI na Feira do Empreendedor 2015	110
Figura 17	Mapeamento em camadas para a transformação do CDI em CDIM	114
Figura 18	Processo de desenvolvimento de Sistema de Informação da Memória Organizacional	125
Figura 19	Arquitetura dos Sistemas de Informação da Memória Organizacional	126
Figura 20	Tela de acesso do <i>Chronus Web</i>	127
Figura 21	Tela inicial do Memorial Sebrae com destaque para fotos de depoentes	128
Figura 22	Tela inicial do Sistema de Recuperação da Informação da Memória do Sebrae/RJ	129
Figura 23	Destaque do repositório do SRI de Memória do Sebrae/RJ	130
Figura 24	Ata de criação do CEAG-Rio manuscrita em 1977, digitalizada e disponível no SRI	131

## LISTA DE GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

Quadro 1	Tipologia de materiais no CDI	24
Quadro 2	Eixos temáticos x Teóricos/Autores	26
Quadro 3	Tipologias de memórias	28
Quadro 4	Características dos CDM	36
Quadro 5	Deponentes selecionados para entrevista presencial	38
Quadro 6	Deponentes entrevistados pelo Sebrae/NA	39
Quadro 7	Perguntas e trechos das respostas dadas pelos entrevistados presencialmente	40
Quadro 8	Assuntos e trechos dos depoimentos dos entrevistados pelo Sebrae/NA	42
Gráfico 1	Taxa de desemprego (Pessoas acima de 14 anos – Brasil)	49
Quadro 9	Características das MPE brasileiras	50
Gráfico 2	Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil	51
Gráfico 3	Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, evolução no Brasil	52
Tabela 1	Número de MEI, micro, pequenas, médias e grandes empresas	53
Quadro 10	Diário Oficial da União, de 18 de agosto de 1960, notícia a criação do Geampe	54
Quadro 11	Documento 33 encaminhado a Lucas Lopes, secretário-geral do Conselho de Desenvolvimento e Diretor do Banco Nacional de Desenvolvimento, em abril de 1960	54
Quadro 12	O superintendente Celso Furtado durante reunião da Sudene em Recife, 1963	55
Quadro 13	Ata da constituição do Cebrae manuscrita, 1972	
Quadro 14	1ª sede do CEAG-Rio (Imagem por perspectiva, sem data)	66
Quadro 15	Linha do Tempo do Sebrae/RJ	67

Quadro 16	Macro etapas de projetos e programas de memória empresarial	82
Quadro 17	Retrato estratégico do CDI em 2008 segundo o método de Michael Porter	97
Quadro 18	Métrica do CDI em 2015, 2014 e 2013	106
Quadro 19	Produtos do Projeto Memória Sebrae/RJ	119
Quadro 20	Cronograma	120
Quadro 21	Modelo de <i>Canvas</i> aplicado na possível criação do CDIM do Sebrae/RJ	123
Quadro 22	<i>Canvas</i> desenvolvido para o possível CDIM do Sebrae/RJ	124

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDE	Associação Brasileira dos Bancos de Desenvolvimento
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDE	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CDI	Centro de Documentação e Informação
CDIM	Centro de Documentação, Informação e Memória
CDM	Centro de Documentação e Memória
CEAG	Centro de Assistência Gerencial
CEBRAE	Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa
CEDIN	Conselho de Economia e Desenvolvimento Industrial
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FIPEME	Financiamento à Pequena e Média Empresa
FUNTEC	Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos
GEAMPE	Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa
IBAGESC	Instituto Brasileiro de Assistência Gerencial de Santa Catarina
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEG	Instituto de Desenvolvimento do Estado da Guanabara
IDEIES	Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo
IPAG	Instituto Paranaense de Gerência Empresarial
MEI	Micro Empreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa
NAI	Núcleo de Assistência Industrial
PME	Pequena e Média Empresa

PROMICRO	Programa de Desenvolvimento da Microempresa
PRONAGRO	Programa Nacional de Apoio à Empresa Rural
PROPEC	Programa de Apoio e Desenvolvimento da Pecuária
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/RJ	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	16
1.1	JUSTIFICATIVA E PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	21
1.2	OBJETIVOS	23
1.2.1	Geral	23
1.2.2	Específico	23
2	<b>BASE CONCEITUAL E METODOLÓGICA</b>	24
2.1	QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.2	CAMINHOS DA PESQUISA	32
2.3	MEMÓRIA DOS “SEBRAEANOS” – ENTREVISTAS	37
3	<b>ESTUDO EXPLORATÓRIO DO CASO SEBRAE/RJ</b>	47
3.1	CARACTERIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	48
3.2	SISTEMA SEBRAE	54
3.3	TRAJETÓRIA DO SEBRAE/RJ	63
4	<b>PARÂMETROS DA MEMÓRIA EMPRESARIAL</b>	82
4.1	TRANSFORMAÇÃO DO CDI EM CDIM	93
4.2	SISTEMA DE RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO PARA A MEMÓRIA EMPRESARIAL DO SEBRAE/RJ	124
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	132
	<b>REFERÊNCIAS</b>	136
	<b>GLOSSÁRIO</b>	146
	<b>APÊNDICES</b>	151
	<b>ANEXO</b>	164

## 1 INTRODUÇÃO

No 2º semestre de 1999, ao efetuar a matrícula no curso de graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), damos início a uma trajetória acadêmica lenta, porém vertical. A colação de grau em junho de 2004, chancelou grandes possibilidades de estudos no campo do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas e em setembro do mesmo ano, iniciamos a pós-graduação Lato Sensu em Gestão da Informação e Inteligência Competitiva na Universidade Estácio de Sá, no Rio de Janeiro. A especialização foi finalizada em janeiro de 2006, com a percepção de se ter encontrado uma linha de estudo estimulante – a Gestão do Conhecimento.

O regresso à academia se deu em setembro de 2009, com foco no aprofundamento do tratamento digital de informações e documentos. A pós-graduação Lato Sensu em Gestão Eletrônica de Documentos (GED) pelo Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM), mostrou-se eficaz em apresentar soluções práticas às necessidades de gerir grandes fluxos documentais. Esta segunda especialização foi concluída em um ano e seis meses.

A trajetória profissional começa naturalmente com estágios alinhados ao programa acadêmico da Escola de Biblioteconomia da UNIRIO e um dos destaques foi o período de vínculo com a Fundação Getúlio Vargas – FGV (maio de 2001 a junho de 2003). Lá, atuamos diretamente com a Rede Bibliodata na normatização *online* de cabeçalhos de autoridades (Assuntos / Nomes), na implantação de registros no Catálogo *Online* da Bibliodata (Formato MARC 21) e na inserção de dados nos cursos de Educação a Distância (EAD) da Rede Bibliodata.

Outra experiência relevante foi no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Rio de Janeiro – Sebrae/RJ (abril de 2002 a setembro de 2006). Como estagiário e posteriormente como bibliotecário contratado (Prestador de serviços) do Centro de Documentação e Informação (CDI) da organização, respondíamos pelo atendimento de referência ao cliente empreendedor interno e

externo, pesquisa e estruturação de planos de negócios de atividades econômicas e também colaborando na organização de projetos e eventos realizados pelo CDI.

Após o desligamento do Sebrae/RJ em agosto de 2006, atuamos como bibliotecário contratado no Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (Memória da Eletricidade) das Centrais Elétricas Brasileiras – ELETROBRÁS (setembro de 2006 a março de 2009). A instituição proporcionou o primeiro contato com o assunto “memória institucional, organizacional e empresarial”, permitindo a vivência em projetos de memória e a construção de linhas e marcos históricos (cronologias), através de levantamentos bibliográficos, iconográficos, indexações e pesquisas de campo. Neste período, os livros *“Caminhos da modernização: cronologia da energia elétrica no Brasil (1879-2007)”*; *“Eletrosul 40 anos”*; *“Cepel: a tecnologia nacional vencendo os desafios da energia elétrica”*; *“Henrique de Mello: a engenharia como missão”*; *“O meio ambiente e o setor de energia elétrica brasileiro”* e o famoso *“Panorama do setor de energia elétrica no Brasil”* foram publicados pela Memória da Eletricidade com nossa participação e colaboração na equipe técnica.

Sem esquecer um sonho de criança, participamos do processo seletivo para Oficial do Exército Brasileiro (Bibliotecário temporário) no início de 2009 com aprovação na primeira colocação. Após o período obrigatório no Centro de Preparação de Oficiais da Reserva – CPOR (março a maio de 2009), fomos designados a atuar como bibliotecário-chefe do Colégio Militar do Rio de Janeiro – CMRJ (maio de 2009 a junho de 2013). Na chefia da biblioteca coordenamos a primeira equipe de trabalho e participamos ativamente do Grupo de Processamento Técnico (GPT) da Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (Rede BIE), sediado no Comando Militar do Leste, na cidade do Rio de Janeiro. Como membro do grupo tivemos a oportunidade de proferir palestras e conduzir treinamentos técnicos para outros bibliotecários da Rede BIE. Paralelamente, conduzíamos a implementação da automação do acervo secular do CMRJ através do sistema gerenciador Pergamum.

Lendo um jornal de concursos, verificamos que o Sebrae/RJ estava com um processo seletivo para bibliotecário nível 3 (sênior) aberto e como a empresa sempre foi admirável, optamos pela candidatura, com aprovação ao final do

processo na primeira colocação. Coincidentemente, fomos designados a ocupar o cargo de Analista responsável pelo Centro de Documentação e Informação (CDI), no lugar da antiga chefe, que se aposentara após 32 anos de vínculo com o Sebrae/RJ. Com o pedido de “baixa” (Reserva não remunerada) do quadro de oficiais do Exército Brasileiro, retornamos ao Sebrae/RJ (junho de 2013 até a presente data) desta vez como funcionário concursado.

Com extremo estímulo, atuamos como gestor administrativo e técnico do CDI e integramos a equipe do Núcleo de Gestão do Conhecimento da empresa, vinculado a Gerência de Conhecimento e Competitividade da Diretoria de Desenvolvimento. Tal responsabilidade, gerou o compromisso pela gestão do Projeto Memória Sebrae/RJ, que nos próximos dois anos deverá transformar o CDI em um centro de referência em empreendedorismo no Estado do Rio de Janeiro e agrupar, tratar e divulgar todo o conhecimento gerado pela empresa nas últimas quatro décadas, criando assim, um Centro de Memória. O desafio é grande, mas como seria a trajetória de um profissional sem desafios?

Vários motivos levaram-nos a optar pelo Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia (PPGB) – Mestrado Profissional em Biblioteconomia (MPB) – do Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCH), da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Temos pesquisado desde a primeira pós-graduação um tema que acreditamos estar totalmente de acordo com a linha de pesquisa desenvolvida por esta Instituição de Ensino Superior e cremos que a orientação dos membros que fazem parte do corpo docente será de grande valia para o enriquecimento dos estudos.

A opção pelo Mestrado Profissional em Biblioteconomia, também reflete os interesses da empresa. Visto que, aliando à prática biblioteconômica e a experiência adquirida no referido mestrado com os objetivos da empresa e a eventual criação de um Centro de Memória, será possível desenvolver melhores serviços e produtos, visando estimular o autoconhecimento do setor e a melhor compreensão, pela sociedade, da importância das micro e pequenas empresas na constituição de um Brasil contemporâneo. Com relação à disponibilidade de tempo

e dedicação ao programa, a empresa mostrou-se flexível no sentido de oferecer tempo hábil para a realização de trabalhos e leituras e para a participação nas aulas e seminários, assim como na elaboração desta dissertação.

Com os argumentos apresentados, esperamos ter transmitido nosso posicionamento dentro da pesquisa e nossa grande expectativa na colaboração em futuros trabalhos dentro do Sebrae/RJ ou em outra empresa (micro, pequena, média ou até mesmo grande) a fim de desenvolver áreas fundamentais para solidificação cultural e social, aliando os indispensáveis bens culturais (bibliotecas, arquivos, centros de memória e documentação, museus, teatros, etc.) aos ideais de um país grande, sadio e próspero.

Com isso, tendo em vista a necessidade de ordenar, armazenar e disseminar a documentação gerada pelos órgãos de pesquisa, institutos técnico-científicos, empresas privadas e órgãos do governo, criaram-se os Centros de Documentação para, além de preservar documentos originais, cumprir vocação estratégica nas instituições, compartilhando informações atuais, fidedignas e específicas.

Segundo Cortez (1987), um Centro de Documentação Empresarial procura satisfazer as necessidades da empresa a que se vincula, considerando o seu campo de ação e conseqüentes objetivos. Ainda nas definições, o Centro de Documentação deve atuar como “coordenador das atividades de captação, catalogação, absorção, recuperação e divulgação das informações estratégicas” (CORTEZ, 1987, p. 40).

Daí a importância de existirem os grandes Centros Informacionais. Procurando suprir suas necessidades de armazenamento adequado e para recuperação eficaz das suas informações decisórias, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro (Sebrae/RJ) inaugurou em 1998 o Centro de Documentação e Informação (CDI), cujo papel será aqui discutido, com vistas à ampliação de seu escopo, com a proposta de transformá-lo em um CDIM – Centro de Documentação, Informação e Memória.

Desde sua fundação em 1977, o Sebrae/RJ atua no desenvolvimento e na competitividade das micro e pequenas empresas no Estado do Rio de Janeiro, assessorando-as nas áreas de economia, administração, finanças, jurídica e tecnológica. As suas ações são executadas por programas e projetos em parceria com diversas instituições, programas e projetos que, por sua vez, geram documentos de conteúdo técnico.

Atualmente, grande parte desses documentos estão armazenados no CDI do Sebrae/RJ aguardando a definição de diretrizes e parâmetros. Outra parte ainda se encontra em poder de antigos funcionários e ex-funcionários – tanto documentos quanto recordações de experiências vividas na instituição.

Isso levanta uma questão. Como o conhecimento – formal e informal – pode ser preservado dentro das organizações? Para responder, buscaremos abordar o assunto tanto sob a perspectiva da Memória Empresarial, como da Gestão da Informação e do Conhecimento, e da Organização do Conhecimento. Alinharemos as técnicas da Biblioteconomia aos interesses da instituição para que o CDI se transforme em um centro de referência em empreendedorismo no Estado do Rio de Janeiro e agrupe, trate e divulgue todo o conhecimento gerado pela empresa nas últimas quatro décadas, criando assim o Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM).

O presente estudo tem caráter exploratório tendo em vista a necessidade de elaboração de um quadro teórico referencial que esclareça o conceito de "memória empresarial", bem como o diferencie dos conceitos de "memória institucional" e "memória organizacional". A intenção de criação de um sistema de informação voltado para a organização da memória empresarial exige que se compreenda o que vem a ser "memória empresarial", do ponto de vista não apenas da literatura, mas também da comunidade "sebraeana", de instituições que desenvolvem projetos semelhantes e da sociedade. O resultado de tal investigação poderá fornecer as bases para o delineamento de um modelo de sistema de organização da memória empresarial, incluindo critérios de seleção para a formação de acervos decorrentes de tais resultados.

## 1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Reconstruir a memória passou a ser um projeto importante para muitas empresas que perceberam que, tanto os registros físicos do passado, como as pessoas que vivenciaram os momentos históricos estavam se perdendo. Com eles, ia-se também a compreensão dos processos passados e, conseqüentemente, de seus reflexos no presente. Parte do *know-how* técnico-administrativo e o conhecimento dos valores que marcaram a cultura original da empresa igualmente ficavam distantes da realidade das novas gerações de gestores.

Porém, é importante ressaltar que, considerando um dos significados da palavra “reconstruir” que se aplica nesse caso, de acordo com o dicionário Aurélio é construir novamente, reorganizar ou reformar alguma coisa<sup>1</sup>. Muitos projetos de memória empresarial procuram elaborar os registros da história que marcaram a trajetória da empresa, para que o produto da “reconstrução” sirva como peça de comunicação organizacional e de *marketing* corporativo. Sem dúvida alguma, essa aplicação de produtos da memória empresarial é legítima.

As fontes e informações históricas, reunidas e analisadas a partir de pesquisa sistemática, transformam-se em valiosa matéria-prima não apenas para a análise dos caminhos vividos pela empresa como para a elaboração de diferentes produtos, de acordo com as ações estratégicas corporativas de comunicação interna e externa e os públicos-alvo visados. No caso do Sebrae/RJ, a reconstrução da memória dos seus últimos 40 anos, poderia ser traduzida em projetos, atividades e programas, conforme discriminação a seguir:

- **Exposição comemorativa;**

Mostra de fotos, vídeos, documentos primários, material de divulgação e outros elementos que reflitam a trajetória da instituição e que podem posteriormente ser concentrados em um Centro de Memória.

---

<sup>1</sup> FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 4. ed. ver. atual. Curitiba: Positivo, 2009.

- **Ciclo de palestras;**

Consiste na realização de Ciclos de Palestras que marcariam a importância das micro e pequenas empresas como um dos fatores de alavancagem e manutenção dos empregos gerados em quatro décadas no Estado do Rio de Janeiro.

- **Publicação de Livro de Memórias e depoimentos (História Oral).**

Um livro seria lançado durante o período da Exposição Comemorativa e do Ciclo de Palestras. A produção do livro com a história institucional dos 40 anos Sebrae/RJ, comemorando, também, os 45 anos do Sistema Sebrae no apoio às micro e pequenas empresas do Estado seria elaborado a partir das histórias vividas e contadas, da pesquisa documental, de imagens e depoimentos de gestores do Sebrae/RJ no período. Para a viabilidade da proposta, faz-se necessária a gravação de pelo menos 15 (quinze) horas de entrevistas com atores que marcaram a história do Sebrae/RJ, e, para isso, seria utilizada a metodologia da história oral, que compreende desde a pesquisa e levantamento de dados para a preparação dos roteiros das entrevistas até o tratamento do material gravado. O resultado servirá tanto como guia para atuação de futuros gestores, como fonte para o entendimento das Políticas de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro, implementadas pelo Sebrae/RJ, nos últimos 40 anos.

- **Constituição e inauguração de um Centro de Memória.**

Consiste na concepção de um **Centro de Memória** para recuperar, organizar e disponibilizar para o público interessado a memória documentada do Sebrae/RJ. Para o seu desenvolvimento deverão ser definidas diretrizes e políticas para a identificação do acervo a ser preservado, e também para o funcionamento do Centro que, através da sua junção com o atual Centro de Documentação e Informação (CDI), já existente e em funcionamento, criará uma nova unidade, o Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM). Nesse sentido, a definição de processos e políticas vindos de um projeto de memória empresarial é fundamental. Além disso, a definição dos processos deve levar em conta a necessidade de se manter atualizadas

informações em relação às metodologias e experiências de apoio do Sebrae/RJ às micro e pequenas empresas.

O raciocínio até aqui desenvolvido fornece o pano de fundo para que a pesquisa sobre a memória empresarial do Sebrae/RJ seja fundamentada e coerente com a linha de pesquisa “**Organização e Representação do Conhecimento**”, integrada no Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO, assim como norteia possíveis estudos de empresas (públicas ou privadas) que queiram estabelecer vínculos com seu passado e se destacar socioeconomicamente.

## 1.2 OBJETIVOS

A busca por uma identidade representativa no âmbito das micro e pequenas empresas no Estado do Rio de Janeiro norteia o relato e discussão das práticas e experiências vividas na produção de conhecimento ao longo dos 40 anos de existência do Sebrae/RJ.

### 1.2.1 Geral

Analisar o processo de organização e representação do conhecimento produzido pelo Sebrae/RJ, reconstruindo registros e marcos da sua trajetória com vistas à caracterização da sua memória empresarial.

### 1.2.2 Específico

Estabelecer parâmetros para a construção de um modelo de Sistema de Recuperação da Informação para a Memória Empresarial, com vistas à criação de um Centro de Memória do Sebrae/RJ que recupere, organize e disponibilize para o público interessado a memória documentada da instituição.

## 2 BASE CONCEITUAL E METODOLÓGICA

A base teórica oferece alguns fundamentos desenvolvidos por acadêmicos de diversas áreas do conhecimento e que, extraídos de seus textos originais, possibilita uma transversalidade importante para a evolução conceitual da pesquisa. O tema passa, necessariamente, pelos campos da identidade, memória e sociedade, memória coletiva x memória individual, documento, memória institucional – organizacional e, empresarial, gestão do conhecimento e organização e representação do conhecimento, todos abordados no item 2.1.

Instituições que desenvolveram projetos semelhantes foram consultadas, tais como o Centro de Memória e Referência da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) em São Paulo; Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRio) através de sua Biblioteca e seu Centro de Memória; e o Centro da Memória da Eletricidade no Brasil (Memória da Eletricidade).

A revisão da literatura especializada contemplou livros, periódicos, folhetos, *papers*, trabalhos acadêmicos, literatura cinzenta e outros tantos no formato impresso. Documentos eletrônicos como CD-Rom e itens de áudio e vídeo foram consultados, assim como a Internet, através dos periódicos eletrônicos, bases de dados tais como a *Pearson*, *ProQuest*, *ebrary* e portais institucionais como o da Capes. Também faz parte da busca os materiais impressos e eletrônicos (projetos e programas) acondicionados no CDI classificados como materiais pertencentes à coleção de memória empresarial do Sebrae/RJ. Sua tipologia apresenta-se atualmente da seguinte forma:

Quadro 1 – Tipologia de materiais no CDI.

TIPOLOGIA	DESCRIÇÃO
<b>Artefatos tridimensionais (Realia)</b>	Qualquer objeto feito ou modificado por uma ou mais pessoas. Objetos autênticos (artefatos, espécimens, que aparecem na natureza) em oposição a réplicas.
<b>Cartazes</b>	Peça de papel publicada separadamente, impressa de um lado só e para ser lida sem dobrar, geralmente destinada a ser afixada, distribuída gratuitamente, como avisos, volantes,

	circulares etc.
<b>Documentos arquivísticos</b>	É a informação registrada, independente da forma ou do suporte, produzida ou recebida no decorrer das atividades de uma instituição ou pessoa, dotada de organicidade, que possui elementos constitutivos suficientes para servir de prova dessas atividades.
<b>Fotografias</b>	Imagem obtida pelo processo de formar e fixar um objeto sobre uma emulsão fotossensível.
<b>Projetos</b>	Um projeto consiste em esforço temporário empreendido com um objetivo pré-estabelecido, definido e claro, seja criar um novo produto, serviço, processo. Tem início, meio e fim definidos, duração e recursos limitados, em uma sequência de atividades relacionadas.
<b>Relatórios de atividades e gestão</b>	Elaborado em média anualmente, um relatório de atividades e gestão busca divulgar os demonstrativos financeiros e expõe os principais resultados do trabalho realizado por uma organização no ano anterior.

Fonte: RIBEIRO, 2009. O autor.

Na seção que trata da transformação do atual Centro de Documentação e Informação (CDI) do Sebrae/RJ em um possível Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM), utilizamos, em caráter experimental, a ferramenta de gerenciamento estratégico *Business Model Canvas*<sup>1</sup>, idealizada por Alexander Osterwalder, que se baseou em seu trabalho anterior “*Business Model Ontology*”.

## 2.1 QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO

O quadro abaixo, mostra de forma simplificada, a utilização das ideias e dos conceitos dos diversos autores/teóricos no contexto desta pesquisa exploratória:

---

<sup>1</sup> OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 280 p.

Quadro 2 – Eixos temáticos x Teóricos/Autores.

EIXOS TEMÁTICOS	TEÓRICOS/AUTORES
<b>Identidade social</b> <i>Personagens / Lugares / Acontecimentos</i>	MATTA, Roberto; ORTIZ, Renato; SALCEDO, Luis Guillermo; POLLAK, Michael; HALL, Stuart
<b>Memória e Sociedade</b>	BOSI, Eclea; HALBWACHS, Maurice; CASTELLS, Manuel
<b>Memória coletiva X Memória individual</b>	BOSI, Eclea; HALBWACHS, Maurice; LE GOFF, Jacques; NORA, Pierre; HUYSSSEN, Andreas
<b>Documento</b>	FOUCAULT, Michael; LE GOFF, Jacques
<b>Memória institucional; Organizacional; Empresarial</b>	THIESEN, Icléia; STEIN, E. W.
<b>Gestão do Conhecimento</b>	DAVENPORT, Thomas H.; PRUZAK, Laurence
<b>Organização e Representação do Conhecimento</b>	FUJITA, Mariângela Spotti Lopes; GOMES, Hagar Espanha; LÓPEZ-HUERTAS, Maria J.; HJORLAND, Birger
<b>Informação</b> <i>Científica / Tecnológica / C&amp;T / Industrial</i>	AGUIAR, Afrânio Carvalho; ARAÚJO, Vania

Fonte: O autor.

A identidade é algo muito complexo. Segundo Da Matta (1984), importa saber quem somos, como somos e por que somos. “Sobretudo quando nos damos conta de que o homem se distingue dos animais por ter a capacidade de se identificar, justificar e singularizar – de saber quem ele é”.

Já Ortiz (1985) apud Thiesen (1992) entende que:

[...] toda a identidade é uma construção simbólica, o que elimina, portanto, as dúvidas sobre a veracidade ou a falsidade do que é produzido. Dito de outra forma, não existe uma identidade autêntica, mas uma pluralidade de identidades, construídas por diferentes grupos sociais em diferentes momentos históricos.

Atrelado à noção de identidade está o patrimônio, que segundo Salcedo (1988) seria uma relação constante entre a maneira que o povo tem de resolver sua existência e os instrumentos que foi capaz de criar para isso. A noção de patrimônio nos remete à definição de valores, segundo Meneses (2002, p. 23).

Como entende Bosi (1983 apud Thiesen 1992, p. 62) a memória é socializada pela linguagem. Ela reduz, unifica e aproxima no mesmo espaço histórico e cultural a imagem do sonho, a imagem lembrada e as imagens da vigília atual (situação limite da pureza individual). Halbwachs (1990) nos faz compreender profundamente que não é o indivíduo em si nem nenhuma entidade social que se recorda, mas que ninguém pode lembrar-se efetivamente, senão da sociedade. Tal como Halbwachs, Bosi coloca a ênfase no contexto social, onde lembrar é reconstruir, com imagens e ideias de hoje, as experiências passadas. A memória é um fenômeno social.

Nora apud Le Goff (1984, p. 44) afirma que a história fermenta a partir dos lugares da memória coletiva.

Lugares topográficos, como os arquivos, as bibliotecas e os museus; lugares monumentais como os cemitérios ou as arquiteturas, lugares simbólicos como as comemorações, as peregrinações, os aniversários ou os emblemas; lugares funcionais como os manuais, as autobiografias ou as associações. Para eles são memoriais com uma história própria.

Os documentos, onde quer que estejam organizados – nos arquivos, nas bibliotecas, nos museus, nas ideias, nos gestos ou nas palavras – constituem os traços ou os materiais da memória, segundo Thiesen (1992, p. 59). No entanto, como observado por Le Goff (1984), há que se buscar na leitura de tais documentos a ideologia que carregam, para que não venhamos a cair nas armadilhas da história oficial.

[...] toda época tem seu regime de verdade, conforme assinalado por Foucault (1996). Daí a necessidade de desnaturalizar os fenômenos sociais e a própria noção de memória, inúmeras vezes entendida como mera volta ao passado, num “resgate” daquilo que ficou retido do passado no presente: heranças, persistências, legados. A memória é uma construção social e não um reservatório de dados. Portanto, jamais pode ser resgatada, mas sim reconstruída [...] (THIESEN, 2013, p. 33).

Neste sentido, segundo Thiesen (2013, p.31) é importante não identificarmos organização com instituição, para que não se confunda o conceito de memória institucional com o de memória organizacional [empresarial], pois o último tende a tratar a informação-memória privilegiando o aspecto da eficiência. A memória institucional abrange a memória organizacional, mas não se limita a ela. A visualização no quadro seguinte permite um entendimento mais claro da distinção entre as “tipologias” de memória:

Quadro 3 – Tipologias de memórias.

TIPOLOGIAS DE MEMÓRIA	DEFINIÇÃO
<b>Memória Institucional</b>	<p>Memória Institucional em uma relação de força, determina [a informação] no plano institucional, que por sua vez define a organização. A sua questão prioritária é a legitimidade, contrapondo a eficácia, prioridade da Memória Organizacional.</p> <p>Fonte: THIESEN, 2013, p. 108.</p>
<b>Memória Organizacional</b>	<p>Memória Organizacional pode ser vista como um conjunto de meios, através dos quais o conhecimento do passado é recuperado em atividades do presente, determinando maior ou menor eficácia organizacional.</p> <p>Fonte: STEIN, 1995, apud THIESEN, 2013, p. 109.</p>
<b>Memória Empresarial</b>	<p>Memória Empresarial é mais um suporte da comunicação corporativa, cujo potencial de fortalecimento da marca e de aprimoramento do relacionamento das empresas com seus públicos e com a sociedade se consolida. Uma Memória Empresarial bem implementada pode beneficiar a empresa de várias formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda gerentes a manter direções estratégicas ao longo tempo;</li> <li>• Ajuda a empresa a evitar o pesadelo de circular através de soluções velhas para novos problemas porque ninguém consegue lembrar o que foi feito antes;</li> <li>• Ajuda a dar novo significado ao trabalho de indivíduos se tais esforços são retidos;</li> <li>• Ajuda a facilitar a aprendizagem organizacional;</li> <li>• Ajuda a fortalecer a identidade da empresa;</li> <li>• Ajuda a prover recém-chegados com acesso ao talento daqueles que os precederam.</li> </ul> <p>Fonte: STEIN, 1995, p. 31.</p>

Fonte: O autor.

Mas então, como a memória empresarial e o conhecimento da instituição podem ser utilizados como um ativo (bens da empresa)? É possível geri-los? Esta problematização na pesquisa se revela como força motriz para o aprofundamento do tema “Memória Empresarial no Sebrae/RJ”.

Podemos descrever o conhecimento como o resultado de um processo individual, cognitivo e subjetivo, no qual se somam informações e experiências. A Organização do Conhecimento é um processo ininterrupto de transformação e agregação de novos valores. Davenport e Pruzak (1998, p. 6), nessa mesma lógica, definem o conhecimento como:

[...] uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Segundo Fujita (2010) a compreensão da área de Organização e Representação do Conhecimento está sistematizada em seu próprio nome formado por dois conceitos fundamentais: a Organização do Conhecimento e a Representação do Conhecimento. Estes dois conceitos são resultados de uma combinação das categorias Ação + Objeto. Dessa forma, podemos entender que a área tem como objeto de pesquisa o Conhecimento e suas atividades principais em torno desse objeto são a Organização e a Representação. Dessas atividades em torno do Conhecimento resultam instrumentos, processos e produtos, como facetas que vão se interpondo, para que tenham uso por outras áreas de conhecimento em ambientes institucionais. Em uma analogia, Dahlberg (apud Fujita 2010, p.7) utiliza a estrutura da matéria, constituída de moléculas, compostos e entidades, para explicar os diferentes graus de complexidade do conhecimento:

- elementos do conhecimento: características dos conceitos que podem ser adquiridas por atribuição de propriedades ou determinação sobre referentes que não devem ser confundidos com relações entre conceitos, como genérico, específico, associado etc.;
- unidades do conhecimento: são sínteses das características dos conceitos, obtidas a partir de enunciados sobre referentes e representados por um signo (palavra, nome, termo, código);

- unidades abrangentes do conhecimento: são combinações de conceitos em enunciados, ou em definições ou em caso de textos;
- sistemas de conhecimento: são entidades compostas de unidades de conhecimento arranjadas em um plano adequado com estrutura coesiva.

Assim, as aplicações da organização do conhecimento, segundo Dahlberg (apud Fujita 2010, p. 7), se referem à:

- a) construção de sistemas de conceitos; e
- b) correlação para, ou mapeamento de unidades de sistemas conceituais com objetos da realidade. A análise dessa definição revela, marcadamente, as atividades de Organização e Representação, e seu objeto: o conhecimento.

Para Gomes (2009) Organização do Conhecimento é uma área que procura estabelecer suas bases teóricas, incluindo as diversas abordagens epistemológicas com suas implicações na elaboração de sistemas de organização do conhecimento, em que releva o papel da classificação. As pesquisas atuais apontam para as dificuldades daqueles sistemas face à multidisciplinaridade dos temas de pesquisa e às questões de classificação dos registros, seja em meio convencional, seja em meio digital.

Sendo ela mesma uma área multidisciplinar busca em outras áreas apoio para a organização dos sistemas. Caracteriza-se, assim, a área da Organização do Conhecimento como bastante ligada à Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação. A Biblioteconomia desenvolveu instrumentos visando à organização de documentos e informações, em especial, podemos citar os esquemas de classificação e tesauros.

No âmbito das informações estratégicas encontramos os resultados das análises e reflexões feitas no campo das patentes, por exemplo, onde o foco no desenvolvimento de produtos, atividades ou serviços que tragam à sociedade benefícios e desenvolvimento econômico estimulam trabalhos como a de Aguiar (1991, p. 10), que propõem “categorizar os vários tipos de informação que interferem nos processos de desenvolvimento científico, tecnológico, industrial, econômico e social” da forma a seguir apresentada.

**Informação Científica** é todo conhecimento que resulta ou está relacionado com o resultado de uma pesquisa científica, servindo para:

- a) divulgar o conhecimento novo obtido a partir de uma pesquisa científica, assegurando a prioridade intelectual (autoria) de quem o desenvolveu, bem como disseminar o conhecimento existente para aumentar a compreensão geral a respeito dos fenômenos naturais e sociais;
- b) constituir insumo para um novo projeto de pesquisa científica, que deverá, por sua vez, resultar em novos conhecimentos, permitindo a evolução da ciência;
- c) explicitar a metodologia empregada na execução do projeto de pesquisa, fornecendo elementos para que outros pesquisadores possam repeti-la com o objetivo de confirmar os resultados da pesquisa original ou rejeitá-los.

[...]

**Informação Tecnológica** é todo tipo de conhecimento relacionado com o modo de fazer um produto ou prestar um serviço, para colocá-lo no mercado, servindo, então, para:

- a) constituir insumo para o desenvolvimento de pesquisas tecnológicas;
- b) assegurar o direito de propriedade industrial para uma tecnologia nova que tenha sido desenvolvida;
- c) difundir tecnologias de domínio público para possibilitar a melhoria da qualidade e da produtividade de empreendimentos existentes;
- d) subsidiar o processo de gestão tecnológica;
- e) possibilitar o acompanhamento e a avaliação de tendências de desenvolvimento tecnológico;
- f) permitir a avaliação do impacto econômico, social e ambiental das tecnologias.

[...]

**Informação em Ciência e Tecnologia** é empregada para englobar as informações que, além de cumprirem as funções relacionadas como específicas da informação científica ou da informação tecnológica, servem ainda para cumprir e apoiar a atividade de planejamento e gestão em ciência e tecnologia: avaliar o resultado do esforço aplicado em atividades científicas e tecnológicas e subsidiar a formulação de políticas, diretrizes, planos e programas de desenvolvimento científico e tecnológico.

[...]

**Informação para a Indústria** é entendida como o conjunto de conhecimentos de que a empresa deve dispor a fim de:

- a) facilitar a execução de operações correntes de natureza administrativa, de produção e de controle;
- b) possibilitar o acompanhamento da dinâmica de mercado, para detecção de oportunidades e ameaças;
- c) permitir a implementação de estratégias emergenciais para enfrentar problemas conjunturais;
- d) subsidiar as atividades de planejamento estratégico; e) contribuir para o desenvolvimento tecnológico (AGUIAR, 1991, p. 10-12).

Para exemplificar a questão da informação, notadamente a informação industrial e tecnológica dentro e para apoio às organizações, podemos citar o Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas (SBRT) que, segundo Ferreira (2012, p. 25), foi estruturado em 2004 e fornece respostas aos problemas tecnológicos, atendendo às necessidades de informação do setor produtivo, formando um banco de informações tecnológicas e industriais para as empresas brasileiras. Abordaremos o SBRT no subcapítulo 4.1 – Transformação do CDI em CDIM, como

um dos recursos de pesquisa contidos no portfólio de serviços oferecidos aos clientes externos do atual CDI.

Mas, outra iniciativa institucional na área de informação tecnológica foi promovida pelo Instituto Nacional de Tecnologia (INT) com a criação do Centro de Informação Tecnológica (CIT) em 1968, coordenado pelos pesquisadores Ernesto Tolmasquim e Ângela Pompeu, que buscou “apoiar por meios dos serviços de informação oferecidos baseados em estudos de demanda, o setor produtivo brasileiro, especialmente, pequenas e médias empresas e os órgãos públicos de política e desenvolvimento industrial”, como destaca Araújo (1997) apud Ferreira (2012, p. 26).

A ideia surgiu no INT, em sua busca por novas e eficientes formas de identificar e atender a real demanda do setor produtivo por tecnologia e serviços. Às ações de testes e ensaios e de pesquisa e desenvolvimento do INT, somaram-se outras voltadas para a busca de maior produtividade no setor produtivo realizadas na CNI [Confederação Nacional da Indústria]. O financiamento do projeto dessa integração coube ao então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE). O caminho escolhido para atingir os objetivos propostos foi o da informação tecnológica, mediante a criação do Centro de Informação Tecnológica – CIT (ARAÚJO, 1997 apud FERREIRA, 2012, p. 27).

Cabe, então, aos pesquisadores interessados no tema da memória organizacional-empresarial, definirem seus próprios problemas de pesquisa, bem como a seleção das informações industriais e tecnológicas que farão parte de seu escopo, não se esquecendo das ferramentas teóricas e metodológicas a serem utilizadas, assim como estamos fazendo e que, até certo ponto, foram validadas por pesquisas desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho 2 (Organização e Representação do Conhecimento) da Ancib – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação, que possui dentre outros focos, tratar aspectos relacionados às políticas de organização e preservação da memória institucional.

## 2.2 CAMINHOS DA PESQUISA

Ao analisar esse contexto de valorização da memória, um dos autores de nosso quadro teórico, Pierre Nora, identifica como fator determinante no desejo de memória de nossa época a problemática fundamental da questão da mundialização,

processo pelo qual o mundo se torna um só e no qual os meios de comunicação de massa exercem um papel primordial. Nesta análise, o autor sugere um movimento de alteração do tempo, ou seja, a história passa a ser mais dinâmica, rápida, a duração do fato é a duração da notícia, o novo é que dá as cartas e conduz as vidas, forjando a sensação de hegemonia do efêmero.

Nora caracteriza esta situação em que o passado vai cedendo seu lugar para a ideia do eterno presente através do uso da expressão “aceleração da história”. Nesse momento, segurar traços e vestígios é a maneira de se opor ao efeito devastador e desintegrador da rapidez contemporânea, algo muito sentido pelo Sebrae/RJ. “Lugares de memória”, segundo Nora, expressam o anseio de retorno a ritos que definem os grupos, a vontade de busca do grupo que se auto-reconhece e se auto-diferencia, o movimento de resgate [reconstrução] de sinais de *appartenance* [pertencimento] grupal.

[...] os lugares de memória nascem e vivem do sentimento que não há memória espontânea, que é preciso criar arquivos, que é preciso manter aniversários, organizar celebrações, pronunciar elogios fúnebres, notariar atas, porque essas operações não são naturais. É por isso a defesa pelas minorias, de uma memória refugiada sobre focos privilegiados e enciumadamente guardados nada mais faz do que levar à incandescência a verdade de todos os lugares de memória. Sem vigilância comemorativa, a história depressa as varreria. São bastiões sobre os quais se escora. Mas se o que eles defendem não estivesse ameaçado, não se teria, tampouco, a necessidade de constituirlos. Se vivêssemos verdadeiramente as lembranças que elas envolvem, eles seriam inúteis. E se, em compensação, a história não se apoderasse deles para deformá-los, transformá-los, sová-los e petrificá-los eles não se tornariam lugares de memória. É este vai-e-vem que os constitui: momentos de história arrancados do movimento da história, mas que lhe são devolvidos. Não mais inteiramente a vida, nem mais inteiramente a morte, como as conchas na praia quando o mar se retira da memória viva (NORA, 1993, p. 13).

Parece ser esta a grande questão que identificamos ao nos debruçarmos sobre o texto de Nora: o momento no qual os homens vivem esta tensão entre intimidade da tradição vivida e o abandono provocado pelos grupos desfeitos, dos quais a história, desritualizada, se empenha em guardar e preservar as marcas. Os lugares de memória exercem esta função.

O vivido é seu objeto de questionamento, contudo, segundo Nora, há um fato novo quando seu objeto passa ser a própria história. Nesse ponto, não é somente o

vivido que é dessacralizado, mas é o conhecimento histórico, ele próprio, que é visto como tradição:

[...] a história da história não pode ser uma operação inocente. Ela traduz a subversão interior de uma história-memória por uma história-crítica, e todos os historiadores pretenderam denunciar as mitologias mentirosas de seus predecessores. Mas alguma coisa fundamental se inicia quando a história começa a fazer sua própria história. O nascimento de uma preocupação historiográfica, é a história que se empenha em emboscar em si mesmo o que não é ela própria, descobrindo-se como vítima da memória e fazendo um esforço para se livrar dela (NORA, 1993, p. 10).

Segundo Nora, “Lugar de Memória” – história que ainda possui restos de memória, não é somente memória porque não é mais vivida, mas porque a ruptura com o tempo eterno já foi realizada, porque o passado já foi reconhecido, tanto que passa a ser arquivado, registrado.

[...] museus, arquivos, cemitérios e coleções, festas, aniversários, tratados, processos verbais, monumentos, santuários, associações, são os marcos testemunhas de uma outra era, das ilusões de eternidade. Daí o aspecto nostálgico desses empreendimentos de piedade, patéticos e glaciais. São os rituais de uma sociedade sem ritual; sacralizações passageiras numa sociedade que dessacraliza; fidelidades particulares de uma sociedade que aplaina os particularismos; diferenciações efetivas numa sociedade que nivela por princípio; sinais de reconhecimento e de pertencimento de grupo numa sociedade que só tende a reconhecer indivíduos iguais e idênticos (NORA, 1993, p. 13).

A delimitação e a delineação do escopo a ser seguido ao longo da pesquisa mostra que um enfoque bem estabelecido ajuda a economizar energia e a atingir três princípios básicos – a acessibilidade, a representatividade, e a receptividade. Neste sentido, estabelecemos marcos de pesquisa que, necessariamente, deverão ser atingidos para auxiliar na criação desse “lugar de memória” do Sebrae/RJ:

✓ **40 anos do Sebrae/RJ;**

Estabelecer a “linha do tempo” da instituição com seus marcos históricos e fatos reconhecidamente relevantes, de sucesso e de insucesso, não tendo como finalidade celebrar ou romancear o passado, mas abordá-lo de forma compreensível, verdadeira e atraente, criando vínculos com o contexto nacional, estadual e o universo das MPE.

✓ **Documentos que retratam as quatro décadas;**

Mapear todos os projetos, programas, parcerias e convênios (em formato impresso e digital) realizados pelo Sebrae/RJ ao longo de sua existência e que estão atualmente acondicionados no CDI aguardando diretrizes e parâmetros.

✓ **Conhecimento empírico da empresa;**

Desenvolver um projeto de história oral e, paralelamente, campanha interna (sensibilização) para a coleta de materiais de memória, tais como fotografias, objetos bi e tridimensionais, documentos impressos, entre outros. O envolvimento dos atores é fundamental para a efetividade do trabalho de memória a ser desenvolvido.

✓ **Evolução das MPE no Estado do RJ;**

Contextualizar as características das Micro e Pequenas Empresas no Estado do RJ nos últimos quarenta anos, as dificuldades encontradas para formalização em um ambiente burocrático e o desenvolvimento com e sem a ajuda do Sebrae/RJ.

✓ **Interface entre Centros de Documentação e Centros de Memória;**

Os Centros de Documentação e Memória (CDM) são os mais completos produtos de memória empresarial. Constituem-se como setores responsáveis pela definição e aplicação de uma política sistemática de seleção, avaliação, tratamento técnico e divulgação de acervos e, principalmente, pelos serviços de disseminação do conhecimento acumulado pela empresa e de fontes de interesse histórico.

Os CDM são implantados e resultam da união das áreas de Gestão de Documentos e Informações e de Pesquisa Histórica e Produtos Institucionais. Os documentos reunidos, após tratamento arquivístico e biblioteconômico adequado, podem ser descritos em base de dados, fornecendo suporte constante ao desenvolvimento de inúmeros projetos e a ações de comunicação institucional,

relações públicas, marketing, gestão administrativa e técnica. Além disso, os Profissionais da Informação do CDM são responsáveis pela análise e sistematização dos dados documentais, de modo a fornecerem aos gestores informações processadas e pontuais.

Portanto, mais do que reunir peças e documentos antigos ou curiosos, os CDM centralizam e preservam o patrimônio documental e informativo da organização, garantindo a manutenção racional e sucessiva do conhecimento produzido cotidianamente, sem acúmulo desnecessário, perda ou dispersão de documentos que expressam a evolução da empresa e fundamentam a formação de sua cultura, seus valores e seu capital intelectual. Os CDM podem ainda ser abertos a pesquisadores externos, agregando valor à imagem da empresa ou instituição e às suas ações de responsabilidade social e de gestão do conhecimento.

De um modo geral, os CDM podem integrar diferentes conjuntos documentais e fontes de pesquisa, para a indispensável análise documental:

Quadro 4 – Características dos CDM.

TIPO DE ACERVO	CONTEÚDO / CARACTERÍSTICAS
<b>Audiovisual / Videoteca</b>	Fitas de áudio e/ou vídeo produzidas ou acumuladas pela empresa e referentes à sua área de atuação ou setores correlacionados.
<b>Bibliográfico</b>	Publicações e estudos, de diferentes procedências e relacionados às linhas de acervo definidas.
<b>Cultura Material</b>	Objetos tridimensionais e documentos que representam aspectos significativos da trajetória da empresa, como troféus, certificados, equipamentos, mobiliário, etc.
<b>Museológico</b>	Objetos e documentos que se destacam pelo caráter único e inovador que representam, não apenas no universo da própria empresa como do setor em que atua no país – por exemplo, o primeiro computador, o primeiro cartão magnético, etc.
<b>Fotográfico</b>	Iconografia relacionada à empresa, de origem interna ou externa, em diferentes suportes (papel, eletrônico ou filme)
<b>Referência</b>	Acervos documentais e virtuais que servem como referência informativa relacionada às linhas de acervo. Pode também abranger monitoramento da concorrência.
<b>Textual Permanente</b>	Toda a documentação que reflete aspectos significativos da trajetória do empreendimento, desde sua criação até a atualidade – ou seja, <b>não é formado apenas por documentos antigos ou raros.</b> Fazem parte desse acervo documentos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>› Projetos de várias naturezas, viabilizados ou não;</li> <li>› Relatórios técnicos e administrativos;</li> <li>› Campanhas promocionais / de <i>marketing</i>;</li> <li>› Perfis;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Clippings (papel ou eletrônico);</li> <li>‣ Jornais internos;</li> <li>‣ Correspondências de diretoria;</li> <li>‣ Projetos e programas de relações institucionais;</li> <li>‣ Planos estratégicos, etc.</li> </ul>
<b>Coleções</b>	Documentos que atestam aspectos particulares, direta ou indiretamente relacionados às linhas temáticas principais, provenientes de diferentes origens. São consideradas coleções, por exemplo, a documentação relativa à trajetória pessoal e/ou política de fundadores, dirigentes e outras personalidades ligadas à história da empresa.
<b>Banco de Depoimentos</b>	Registros gravados em áudio e/ou vídeo de entrevistas com pessoas ligadas direta ou indiretamente à história da empresa. Essas entrevistas, conduzidas de acordo com os métodos da <b>história oral</b> , são complemento importante do trabalho de pesquisa histórica e de organização de fontes, na medida em que preenchem lacunas informativas e evidenciam elementos intangíveis da evolução da cultura organizacional.

Fonte: Memória & Identidade Consultoria Ltda.

Correlacionar os processos/atividades do CDI atual do Sebrae/RJ a um modelo de Centro de Memória, a fim de transformá-lo em um Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM) é uma das etapas da pesquisa.

#### ✓ **Modelo de Sistema de Recuperação de Informações da Memória Empresarial do Sebrae/RJ**

Parametrizar um modelo de Sistema de Organização e Recuperação de Informações da Memória Empresarial do Sebrae/RJ com vistas a permitir que sua trajetória seja permanentemente registrada, recuperada e divulgada.

### 2.3 MEMÓRIA DOS “SEBRAEANOS” – ENTREVISTAS

Para o alcance dos objetivos estabelecidos anteriormente, procuramos coletar dados junto a três distintos segmentos – (1) Colaboradores e ex-colaboradores do Sebrae/RJ; (2) Instituições que desenvolveram projetos semelhantes; e (3) Literatura especializada. A metodologia de história oral (Entrevistas) foi utilizada na pesquisa apenas no primeiro segmento, que se subdivide em ativos, inativos, consultores e clientes. Todos, seguindo os princípios já citados anteriormente – Representatividade; Acessibilidade e Receptividade.

No primeiro segmento a representatividade está ligada aos diversos períodos históricos que cobrem as quatro décadas de existência do Sebrae/RJ. Colaboradores que desempenham ou desempenharam funções distintas foram capazes de vislumbrar o passado, o presente e futuro institucional, numa tentativa de captar momentos marcantes, sejam eles positivos ou negativos, sob a ótica de variadas especialidades e níveis de formação escolar. O princípio seguinte adotado se liga à acessibilidade dos depoentes. O Sebrae/RJ possui representatividade em todo o Estado do Rio de Janeiro com seus Escritórios Regionais, o que, devido aos custos de deslocamento gerados, inviabilizava esta pesquisa, assim, colaboradores ou ex-colaboradores que tenham atuado nos Escritórios Regionais e que hoje estão na sede da instituição foram potenciais informantes. Já a receptividade vale-se do princípio da colaboração com a pesquisa por parte dos depoentes selecionados, seja através de entrevista gravada ou questionário.

Seguindo os princípios já destacados, verificamos a dificuldade de compatibilizar agendas ao longo de 3 (três) meses de tentativas de possíveis depoimentos, fazendo com que a acessibilidade e receptividade fossem os dois principais impeditivos para um melhor aprofundamento da história oral da empresa. Contudo, foi possível entrevistar pessoalmente 3 (três) atores que possuem significativa representatividade na trajetória do Sebrae/RJ dentro de seus períodos e campos de atuação.

Quadro 5 – Depoentes selecionados para entrevista presencial.

DEPOENTES SELECIONADOS PARA ENTREVISTA PRESENCIAL		
Nome	Categoria / Segmento	Relação com o Sebrae/RJ
Helena Ferraz	Ex-funcionária e Consultora	1977 até a presente data
Cezar Kirszenblatt	Funcionário / Gerente	1989 até a presente data
Nara Lúcia Bragança	Ex-funcionária	1983 até 2013

Fonte: O autor.

Optamos também por utilizar trechos das entrevistas concedidas de 4 (quatro) atores para o Projeto Memorial Sebrae (ação do Sebrae/NA em conjunto com o Museu da Pessoa) em vigor desde 2012, ano que o Sebrae/NA comemorou 40 anos de existência. As entrevistas foram gravadas em Brasília no ano de 2014 e tinham como objetivo extrair dos 4 (quatro) entrevistados pontos marcantes de suas relações com o Sebrae e a influência da empresa na sociedade fluminense. Destacamos que todos os entrevistados são vinculados ao Sebrae/RJ e foram indicados ao Sebrae/NA pelo Núcleo de Gestão do Conhecimento do Sebrae/RJ.

Quadro 6 – Depoentes entrevistados pelo Sebrae/NA.

DEPOENTES ENTREVISTADOS PELO SEBRAE/NA		
Nome	Categoria / Segmento	Relação com o Sebrae/RJ
Evandro Peçanha Alves	Funcionário / Diretor	1972 até a presente data
André Luiz Martins	Cliente externo	2011 até a presente data
Américo Diniz Neto	Funcionário / Gerente	1981 até a presente data
Dacir da Silveira Condack	Cliente externo	2009 até a presente data

Fonte: O autor.

Aos depoentes entrevistados presencialmente foram submetidos 2 (dois) documentos – Ficha do Depoente e Termo de Cessão, apêndices A a G e H a J, respectivamente. Da mesma forma, a eles aplicou-se um Roteiro Básico (Apêndices K a M) de perguntas para que o objetivo do subcapítulo 2.3 fosse alcançado, que é evidenciar a existência da memória dos “sebraeanos”. Já aos depoentes entrevistados pelo Sebrae/NA, foi elaborada apenas a Ficha do Depoente, apêndices D a G.

Os trechos a seguir foram destacados por indicarem a necessidade de se estruturar um projeto de memória empresarial no Sebrae/RJ, assim como também afirmar a existência de uma cultura e identidade “sebraeana”, com seus singulares ritos, afim do alcance da missão da empresa.

Quadro 7 – Perguntas e trechos das respostas dadas pelos entrevistados presencialmente.

Depoente: HELENA FERRAZ	
Perguntas	Respostas
Conte um pouco da sua trajetória no Sebrae/RJ. Como começou essa relação?	<i>[...] minha relação com o CEAG-Rio começou através do Cebrae/NA em 1977. Eu já era funcionária do Nacional, na época com C, quando em 77 foi criado o CEAG-Rio. O Evandro [Peçanha] me convidou para fazer parte do quadro de funcionários. Na época eu estava em negociação com o INMETRO, mas acabei optando por permanecer no Sistema Cebrae através do CEAG-Rio e aqui permaneci até aproximadamente 1986, quando retornei para o Cebrae/NA, ficando até 1990. Me desliguei do quadro e passei a atuar como consultora e estou até hoje apoiando a casa em diversos trabalhos não só no Sebrae/RJ mas também em todo o Sistema [...].</i>
O que a atraiu na organização?	<i>[...] primeira coisa é a cultura. Mesmo com toda a política por traz, as equipes vestem a camisa e amam o que fazem. A segunda coisa é o objeto micro empresa e pequena empresa. Gosto dessa categoria, eles são mais guerreiros. Lutam muito mais que as grandes para sobreviver e se expandir e está na nossa missão ajudá-los [...].</i>
Cite um projeto ou programa memorável que você conheceu ou conhece feito pelo Sebrae/RJ?	<i>[...] pergunta difícil porque há vários, mas acho que o Promicro [Programa de Desenvolvimento da Microempresa] foi memorável. Ele foi piloto aqui no Rio e com o sucesso foi replicado em todo o Sistema na época, década de 1980 [...].</i>
Existe o termo “sebraeano”?	<i>Sim, sem dúvida alguma [...] para quem está há mais tempo na casa torna-se um DNA e os mais novos são engolidos por essa cultura. É uma espécie de identidade, de comportamento. Posso inclusive citar o caso do taxista que sempre atendia funcionários do Sistema Sebrae em Brasília. Quando ele era acionado para buscar um funcionário no aeroporto para levar a sede ele dizia que bastava informá-lo se era homem ou mulher, porque só em olhar e falar rapidamente com a pessoa já identificava se era da casa ou não [...].</i>
Você consegue identificar uma fase crítica da empresa?	<i>[...] posso destacar a década de 1990 com sucessivos dirigentes que não fizeram boa gestão, principalmente a do ... [...].</i>
O que acha da proposta de trabalhar a Memória Empresarial do Sebrae/RJ, tendo como uma das principais ações transformar o atual Centro de Documentação e Informação (CDI) em Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM)?	<i>[...] olha, quando nós começamos a conversar você me colocou essa proposta e na verdade me surpreende muito o Sebrae/RJ ainda não ter feito nada dentro do assunto. Certamente vai ser precioso e muito importante, com uma receptividade grande porque pelo que foi dito, tratará dos registros históricos da casa. E como você quer agregar a questão da história do empreendedorismo no Estado do Rio de Janeiro, sem dúvidas vai se justificar os</i>

	<i>recursos e aprovação [...].</i>
<b>Depoente: CEZAR KIRSZENBLATT</b>	
<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
Conte um pouco da sua trajetória no Sebrae/RJ. Como começou essa relação?	<i>[...] eu trabalha em uma empresa em São Paulo e participei, em 1989, do processo seletivo para o cargo de gerente da área de Tecnologia do CEAG-Rio. Conhecia o Sebrae pelos jornais e o CEAG-Rio também [...] o curioso é que quem me entrevistou na época foi o Evandro Peçanha que ocupava o cargo de Diretor Executivo em 1989 [...].</i>
O que o atrai na organização?	<i>[...] a missão é muito boa e faz sentido pra mim. Assumir a responsabilidade de estimular a criação, a formalização e desenvolvimento de pequenos negócios faz sentido porque são eles que empregam a maior quantidade de brasileiros, são milhões de famílias sendo beneficiadas [...].</i>
Cite um projeto ou programa memorável que você conheceu ou conhece feito pelo Sebrae/RJ?	<i>[...] o programa de Incubadoras do Rio foi especial porque participei da inauguração de algumas aqui no Rio. Destaco também a inauguração do NICS Farma, que era o Núcleo de Inteligência Competitiva do Setor de Farmácias de Manipulação [...].</i>
Existe o termo “sebraeano”?	<i>[...] o termo já ouvi falar, mas acho que não é muito forte. Existe sim a cultura do Sebrae, que é a identidade da casa [...].</i>
Você consegue identificar uma fase crítica da empresa?	<i>[...] assim que eu entrei em 1989 a instituição estava com problemas sérios de orçamento, tanto que eu me desliguei seis meses depois do processo seletivo. Fui para outra empresa, mas voltei um ano depois [...] outra fase crítica pessoalmente, foi a gestão do Superintendente “...”, foi muito complicado trabalhar com ele [...].</i>
O que acha da proposta de trabalhar a Memória Empresarial do Sebrae/RJ?	<i>[...] importantíssimo. Acho que experiências precisam ser preservadas e lembradas. Precisamos ter parâmetros [...] talvez não para o externo, mas certamente para dentro da casa [...].</i>
<b>Depoente: NARA LÚCIA BRAGANÇA</b>	
<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
Conte um pouco da sua trajetória no Sebrae/RJ. Como começou essa relação?	<i>[...] comecei no CEAG-Rio a prestar serviço como bibliotecária em 1983. Era para organizar um acervo que estava em uma pequena sala da sede na Rua da Passagem, em Botafogo. Fiquei três meses em experiência e depois fui contratada como funcionária e fiquei até 2013 [...].</i>
O que a atraiu na organização?	<i>[...] a proposta de trabalho do Sebrae sempre foi uma proposta bonita. As micro e pequenas empresas são a base da economia brasileira e trabalhar com esse público sempre foi gratificante [...].</i>
Cite um projeto ou programa memorável que você conheceu ou conhece feito pelo	<i>[...] nós tivemos tantos projetos bons [...] Vestibular do Empresário [...] foi um projeto que</i>

Sebrae/RJ?	<i>chamou muita atenção da pessoas. Os empresário faziam prova. Isso era inédito no país, certamente foi um marco [...] vários projetos de tecnologia também foram memoráveis, convênios foram realizados e muita pequena empresa foi beneficiada [...].</i>
Existe o termo “sebraeano”?	<i>[...] existe. Tinha uma época que se falava muito em vestir a camisa, principalmente na época que trabalhei como responsável do Teleatendimento [...] tínhamos que conhecer bem todos os programas e projetos que o Sebrae estava realizando para atender bem ao cliente [...] esse termo tem muito haver com a cultura da empresa, eu acho [...].</i>
Você consegue identificar uma fase crítica da empresa?	<i>[...] quando passou do CEAG-Rio para Sebrae/RJ foi uma fase muito crítica. Teve uma equipe do Rio que em caravana foram para Brasília tentar sensibilizar deputados a abraçarem a causa do Cebrae na época [...].</i>
O que acha da proposta de trabalhar a Memória Empresarial do Sebrae/RJ, tendo como uma das principais ações transformar o atual Centro de Documentação e Informação (CDI) em Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM)?	<i>[...] isso já era para ter sido feito [...] todo organismo vivo precisa trabalhar sua memória. Acho que saber de onde veio suas origens, sua história é fundamental [...] não existe pessoa sadia sem memória, como também não existe organização sadia sem memória [...].</i>

Fonte: O autor.

Os trechos a seguir foram consultados, extraídos e destacados na pesquisa por evidenciar a importância missionária do Sebrae, com relatos de histórias que contribuem para a formação de registros da trajetória do Sistema Sebrae, notadamente com destaque para a atuação do Sebrae/RJ. Lembramos que para esses depoimentos, não foram submetidos roteiros, a metodologia usada foi a do livre depoimento, onde o entrevistador deixa o entrevistado falar sobre vários assuntos, inclusive os de cunho pessoal e privado.

Quadro 8 – Assuntos e trechos dos depoimentos dos entrevistados pelo Sebrae/NA.

Depoente: EVANDRO PEÇANHA ALVES	
Assuntos	Depoimento
Início da relação com o Sebrae	<i>[...] em 1972 eu estava vinculado ao primeiro programa de mestrado em administração de empresas do Brasil, que era ministrado na PUC do Rio de Janeiro e através de uma disciplina ministrada por um professor norte-americano comecei a me interessar pelo tema pequena empresa. Iniciei a monografia no tema e meu orientador era vizinho do primeiro diretor do Cebrae, recém-criado. Fui apresentado a ele na sala sede da entidade, que funcionava dentro</i>

	<i>do BNDE em agosto de 1972. Era apenas o diretor, uma secretária e mais um funcionário. Depois de algum tempo pesquisando os poucos documentos da pequena sala sede, fui convidado pelo diretor a fazer parte da equipe. Assim, sou considerado o funcionário de número 4 do Sebrae [...].</i>
Objetivo da criação do Cebrae	<i>[...] viabilizar programas de educação e capacitação, assistência técnica [consultorias] e elaboração de pesquisas e estudos. O BNDE, que apoiava a entidade, entendia que não bastava oferecer crédito aos pequenos empresários, antes, eles precisavam ser capacitados a gerenciar seus negócios [...].</i>
Funcionamento inicial do Cebrae	<i>[...] o Cebrae credenciava entidades para operar os programas em todo o território nacional. No Rio de Janeiro, a entidade credenciada foi o IDEG – Instituto de Desenvolvimento Econômico da Guanabara [...].</i>
Programas de destaque	<i>[...] Promicro, que muita gente da antiga tem saudades e com certeza, a metodologia do programa é atual e aplicável. Femicro, que foi a primeira feira para pequenos empresários realizada no país. O Vestibular do Empresário, que foi o primeiro curso para quem queria ser empresário. Saiu inclusive no Jornal Nacional. Já o Balcão do Empresário interiorizou o atendimento do CEAG-Rio em todo o Estado do Rio de Janeiro [...].</i>
Fase crítica	<i>[...] sem dúvida foi a operação desmonte orquestrada pelo governo Fernando Collor, que desvinculou o Sistema Cebrae do governo. De um dia para outro através de um decreto o Cebrae ficou sem orçamento, que na época [1990] vinha integralmente do governo federal [...].</i>
Uma alegria	<i>[...] de pertencer a família Sebrae. Tenho um imenso prazer de sair de casa todos os dias e ir para o Sebrae. O objetivo comum que é estimular o fortalecimento de pequenas empresas nos move. É um grande orgulho fazer parte dessa história [...].</i>
<b>Depoente: ANDRÉ LUIZ MARTINS</b>	
<b>Assuntos</b>	<b>Depoimento</b>
Início da relação com o Sebrae	<i>[...] meu primeiro contato com o Sebrae se deu através de um evento que ele fez no Centro de Esportes da Rocinha em 2011 [...] foi um dia inteiro de oficinas, palestras e orientações para quem queria se tornar MEI, foi muito bom, esclareci muitas coisas [...].</i>
Vizinho “sebraeano”	<i>[...] quando mudei a Mega Lanches para a rua dos bancos, uma das principais da parte baixa da Rocinha, conheci o Nilton, funcionário do Sebrae que mora ali na rua dos bancos há anos. Ele sempre ia na lanchonete e me dava dicas de gestão. Dizia que queria ver os</i>

	<i>pequenos empreendedores da comunidade crescerem. Sempre falava para eu ir no Sebrae receber orientações detalhadas e fazer cursos de gestão. Dizia que era tudo de graça e que com certeza eu observaria bons resultados no Mega [...].</i>
Percepção frágil de memória / lembrança	<i>[...] poucas pessoas lembram que meu estabelecimento já funcionou em outro endereço dentro da Rocinha [...] com orientações recebidas em oficinas gratuitas do Sebrae pude melhorar muito a identidade visual da minha lanchonete no endereço atual e a maioria dos clientes da comunidade ficam surpresos quando eu conto que a marca já existia antes em outro endereço e olha que lá todo mundo se conhece [...].</i>
Pensando o futuro	<i>[...] no passado o Sebrae me orientou a ser MEI e me ajudou a sair da informalidade. Hoje ele tira dúvidas para administrar sempre que tenho e sei ele mudou minha vida para melhor. No futuro quero franquear a marca e o Sebrae irá me ajudar nisso. Aliás, já está me ajudando com as orientações da patente. A princípio quero expandir a marca para todas as comunidades pacificadas do Rio [...].</i>
<b>Depoente: AMÉRICO DINIZ NETO</b>	
<b>Assuntos</b>	<b>Depoimento</b>
Início da relação com o Sebrae	<i>[...] ao terminar minha faculdade prestei uma prova para o Cebrae e concorri com diversas pessoas, fiquei em segundo lugar e era apenas uma vaga. Um ano depois fui chamado a ocupar uma vaga no CEAG-Rio, que era credenciado do Cebrae e que hoje é o Sebrae/RJ. A sede na época era na rua da Passagem, em Botafogo, num prédio em cima de uma pastelaria, bons tempos [...].</i>
Objeto de trabalho – a Informação	<i>[...] já no início da década de 1980 os poucos funcionários do CEAG-Rio já entendiam que o objeto principal de trabalho era a informação qualificada [...] capacitações e consultorias faziam para da chamada Educação Empresarial. Tínhamos que estudar muito sobre gestão para formular materiais como apostilas de apoio [...].</i>
Femicro e Vestibular do Empresário	<i>[...] a primeira Femicro aconteceu em Volta Redonda e em uma das madrugadas entre os dias da feira o local das instalações foi atingindo por um vendaval muito forte e que danificou boa parte da estrutura da feira. Nós estávamos dormindo no Balcão do CEAG da cidade, pois não tínhamos dinheiro para hotel e fomos chamados [...] passamos toda a madrugada remontando a feira e ela aconteceu [...] o Vestibular do Empresário foi um sucesso e lotou o prédio da UERJ e chamou muita atenção da mídia, isso tudo sem recursos [...]</i>
Fase crítica e fase de abundância	<i>[...] ao mesmo tempo que o governo Collor</i>

	<i>quase matou o Cebrae, ele ao mesmo tempo abriu um horizonte para nós [...] imagina você ter que vender o almoço para comprar a janta em um mês e no outro mês você ter recursos para compra comida para o mês todo. Foi mais ou menos assim [...].</i>
<b>Depoente: DACIR DA SILVEIRA CONDAK</b>	
<b>Assuntos</b>	<b>Depoimento</b>
Início da relação com o Sebrae	<i>[...] O Sebrae surgiu na região em 2009 ajudando os produtores de morangos com cursos de gestão financeira. A Márcia lá do Sebrae do Centro de Nova Friburgo ia nas propriedades conversar com cada produtor da fruta e ver como andava os controles de custos e lucro das produções e sempre indicava cursos e treinamentos para todo mundo [...].</i>
Associativismo	<i>[...] logo ela viu que precisávamos nos unir para reduzir custos na produção e orientou que criássemos uma associação de produtores de morangos. Foi assim que surgiu a Amorango com ajuda do Sebrae [...] fazíamos reuniões toda semana com consultores do Sebrae para montar a Amorango de forma correta e assim não prejudicar ninguém [...].</i>
Dicas de embalagens	<i>[...] uma coisa que lembro bem foi o desenvolvimento da marca e das embalagens para escoar a produção. Nunca imaginem que teríamos tanto lucro em unificar a produção e a entrega dos morangos. Foi muita vantagem [...].</i>
Referência no assunto “Morango”	<i>[...] com o tempo, a própria Secretaria de Desenvolvimento da Prefeitura de Nova Friburgo começou a indicar pessoas para falar comigo, pois na época eu já era o presidente da Amorango [...] não existiam outras fontes ou pessoas que tratassem do assunto na região. Pessoas de outras cidades com Teresópolis e Petrópolis me procuravam pedindo orientação de como produzir de forma orgânica em suas propriedades [...] o Sebrae me deixou famoso na região [...].</i>
A tragédia das chuvas na Região Serrana	<i>[...] fecho os olhos e lembro-me daquela noite [...] quase morremos eu, minha família e meus vizinhos [...] nunca vi uma coisa assim [...] vi três caminhões baú empilhados um em cima do outro do lado da minha casa [...] eu tinha dois lotes de plantação, um sumiu da noite para o dia e o outro ficou danificado, mas consegui recuperar na primeira semana, mas não podia produzir porque eu estava isolado. Não existiam mais estradas. Fiquei 45 dias sem poder sair de casa, sem energia, telefone, internet [...]</i>
Projeto “Reconstruir”	<i>[...] depois dos Bombeiros, da Defesa Civil e dos soldados do Exército, uma equipe do Sebrae foi a primeira entidade que apareceu na região para oferecer ajuda. Só que eles vieram com o foco de pensar alternativas para a gente voltar a produzir e escoar a produção [...] foi trabalho de</i>

	<i>formiguinha, mas fundamental, pois nos deu ânimo para continuar. Eles acreditavam muito no projeto Reconstruir que eles tinham criado correndo para ajudar todos os clientes que tinham uma história com eles e outros também [...].</i>
--	---

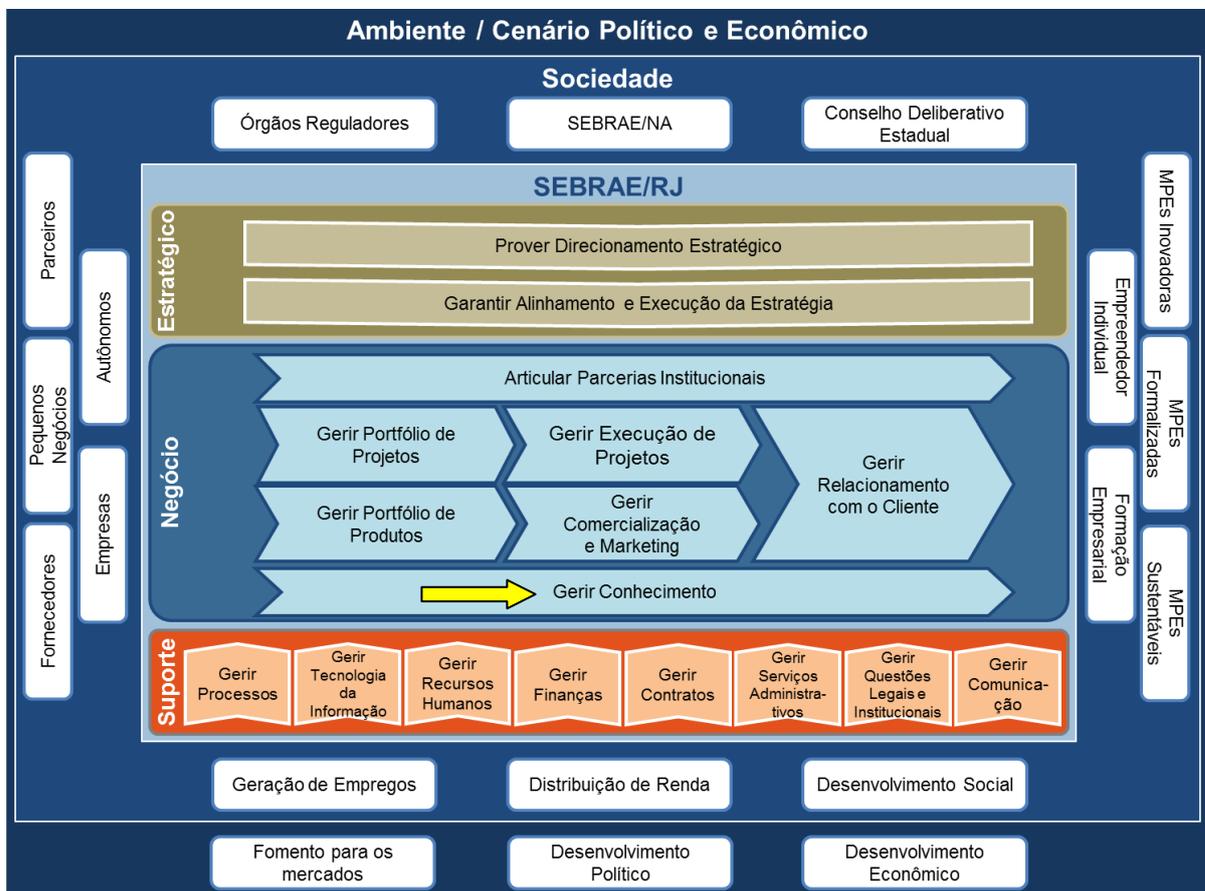
Fonte: Portal Memorial Sebrae.

As entrevistas podem ser consultadas na íntegra no CDI do Sebrae/RJ e no site <http://www.memorial.sebrae.com.br> podem ser pesquisadas as versões editadas pelo Sebrae/NA e o Museu da Pessoa.

### 3 ESTUDO EXPLORATÓRIO DO CASO SEBRAE/RJ

Dentro do contexto apresentado na introdução, justificativa, problemática e base conceitual da pesquisa, o Sebrae/RJ mostra-se um celeiro para o desenvolvimento de um projeto de criação do Centro de Memória, buscando a recuperação e preservação da sua trajetória organizacional e política. O mapeamento da cadeia de valor em que o Sebrae/RJ e o atual CDI estão inseridos foi possível ser feito conforme esquema abaixo:

Figura 1 – Cadeia de valor do Sebrae/RJ.



Fonte: Gerência de Gestão Estratégica do Sebrae/RJ.

Fomentar o conhecimento da história passou a ser uma ação importante para muitas organizações e trabalhar a memória empresarial se alinhará com a estratégia de negócio do Sebrae/RJ – “Gerir Conhecimento”, sinalizado em amarelo na figura 1. Parte do conhecimento técnico-administrativo e a ciência dos valores que marcam

a cultura original da organização precisam se aproximar das novas gerações de funcionários e clientes.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Considerando as definições estabelecidas no Art. 3º da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, nº 123 de 14 de dezembro de 2006, microempresas ou empresas de pequeno porte, são assim classificadas, conforme o caso, desde que:

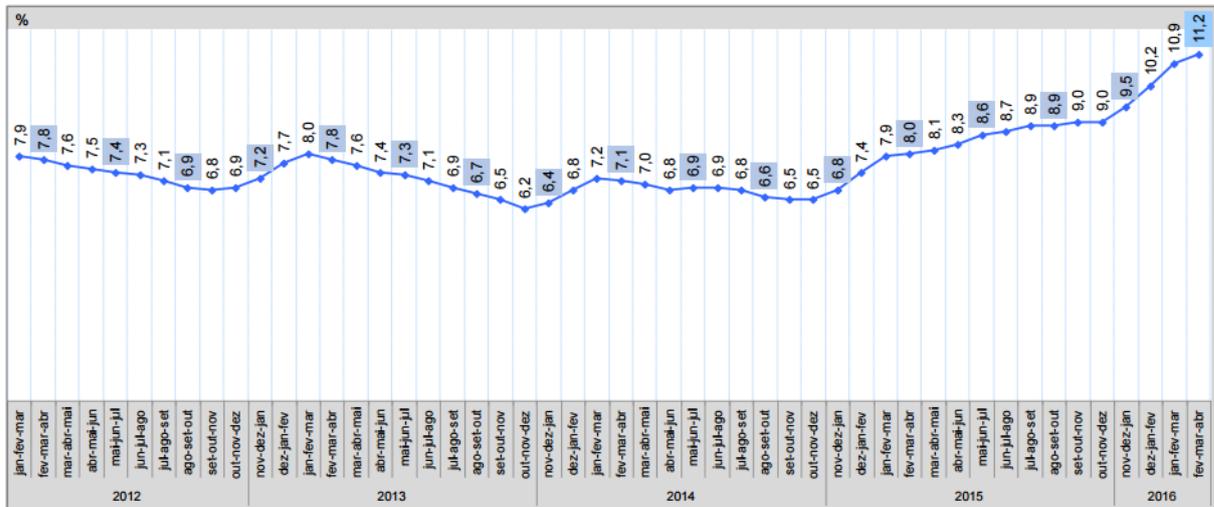
- I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e
- II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) desempenham papel fundamental na economia nacional. Elas representam hoje 99,2% das empresas brasileiras, empregando 57,2% das pessoas economicamente ativas no país (GREGO, 2015, p. 13), e em média, anualmente surgem 460 mil novas MPE.

Com a intensificação da vinda de grandes empresas para o Brasil a partir da década de 1990, os serviços terceirizados começaram a surgir em grande número, para atender as áreas não consideradas essenciais para as empresas maiores. Outro fator que contribui para potencializar o surgimento das MPE no país é a alta taxa de desemprego, que nos últimos cinco anos não registram menos de 6.0 percentuais da população brasileira economicamente ativa, índice elevado no último trimestre (fev./abr.) de 2016 para 11.2 percentuais segundo o IBGE (2016, p. 6).

O contingente de pessoas fora da força de trabalho no trimestre de fevereiro a abril de 2016 foi estimado em 63,9 milhões segundo o IBGE (2016, p. 6). Observamos que esta população apresentou estabilidade quando comparada com o trimestre de novembro de 2015 a janeiro de 2016 e frente ao mesmo trimestre do ano anterior.

Gráfico 1 – Taxa de desemprego (Pessoas acima de 14 anos – Brasil).



Fonte: IBGE, 2016.

Devido ao grande número recorrente de demissões nas empresas e da dificuldade de recolocação no mercado de trabalho, muitas pessoas se arriscam em abrir o próprio negócio. As MPE constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela que tem condições de desenvolver seu próprio negócio. É também uma alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parcela da força de trabalho que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

[...] micro e pequenas empresas movem a economia e o emprego informal no país, tornando-se responsáveis pela absorção da maior parte de profissionais, representando um importante mecanismo de mobilidade social e de melhor distribuição de renda (REIS, 2007, p. 6).

Segundo Cordeiro Filho (2007, p. 2), algumas características das MPE merecem destaque. Geralmente tendem a ser:

- Mais flexíveis e menos burocratizadas;
- Provedoras de empregos, constituindo um elo vital na cadeia de suprimentos das grandes empresas.

Em contrapartida, as MPE apresentam notórios problemas na sua gestão para sobrevivência no mercado. Para Leone apud Cezarino et al (2006), o quadro a

seguir mostra as características das MPE brasileiras, que evidenciam os traços de uma gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial.

Quadro 9 – Características das MPE brasileiras.

ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS	ESPECIFICIDADES DECISÓRIAS	ESPECIFICIDADES INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pobreza de recursos;</li> <li>✓ Gestão centralizadora;</li> <li>✓ Situação extra organizacional incontrolável;</li> <li>✓ Fraca maturidade organizacional;</li> <li>✓ Fraqueza das partes no mercado;</li> <li>✓ Estrutura simples;</li> <li>✓ Ausência de planejamento;</li> <li>✓ Fraca especialização;</li> <li>✓ Estratégia intuitiva;</li> <li>✓ Sistema de informações simples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tomada de decisão intuitiva;</li> <li>✓ Horizonte temporal de curto prazo;</li> <li>✓ Inexistência de dados quantitativos;</li> <li>✓ Alto grau de autonomia decisória;</li> <li>✓ Racionalidade econômica, política e familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Onipotência do proprietário/dirigente;</li> <li>✓ Identidade entre pessoa física e jurídica;</li> <li>✓ Dependência perante certos funcionários;</li> <li>✓ Influência pessoal do proprietário/dirigente;</li> <li>✓ Simbiose entre patrimônio social e pessoal;</li> <li>✓ Propriedade de dois capitais;</li> <li>✓ Propensão a riscos calculados.</li> </ul>

Fonte: Cezarino et al (2006).

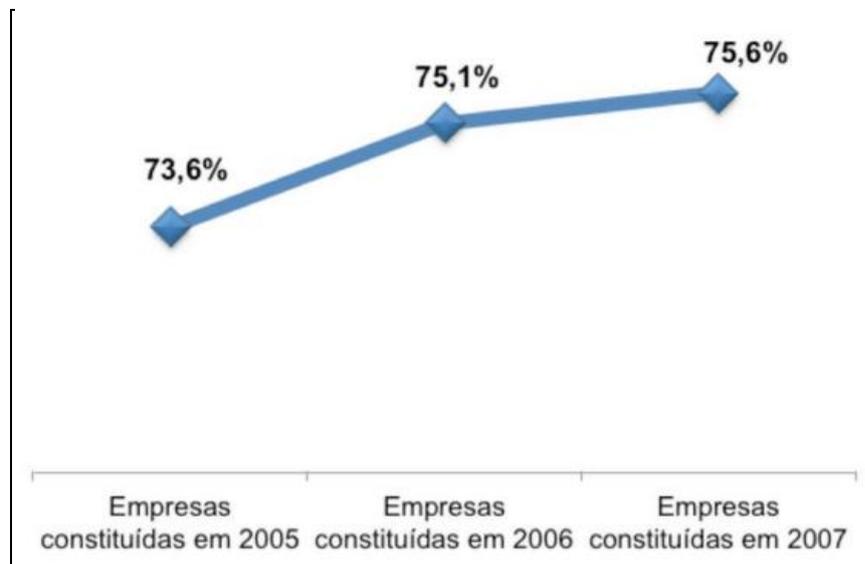
Através do que é apresentado no quadro 9, podemos citar como características mais importantes nos processos de fracassos das MPE brasileiras, segundo Cezarino et al (2006) – a ausência de planejamento, a fraca especialização, a tomada de decisão intuitiva e a onipotência do proprietário ou dirigente. Tendo conhecimento de apenas essas características, podemos supor as dificuldades de sobrevivência dessas organizações no mercado.

Segundo Pereira et al (2009, p. 5):

[...] apesar do índice de mortalidade das MPE vir diminuindo ao passar do tempo, no Brasil esse índice ainda é bem significativo, principalmente quando se trata do estágio inicial do negócio (os primeiros dois anos de existência), devendo o empreendedor atentar quais os principais fatores que levaram a empresa à falência.

Observando o Gráfico 2, constatamos que o número de falências realmente está diminuindo, mas ainda é significativo.

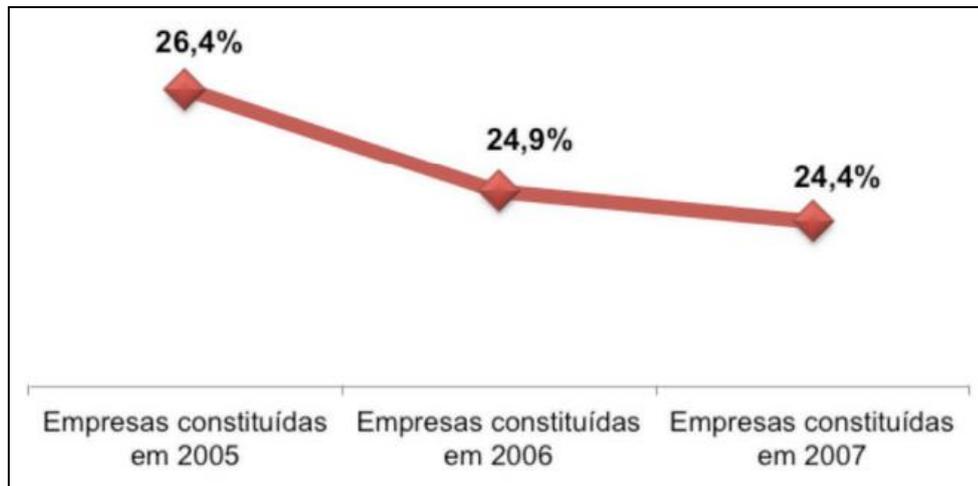
Gráfico 2 – Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil.



Fonte: SEBRAE NACIONAL, 2013.

Tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007, e as informações sobre estas empresas disponíveis no Sistema da Receita Federal até 2010, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6% (Gráfico 2). Essa taxa foi superior à taxa calculada para as empresas nascidas em 2006 (75,1%) e nascidas em 2005 (73,6%). Como a taxa de mortalidade é complementar à da sobrevivência, pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007), conforme exposto no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, evolução no Brasil.



Fonte: SEBRAE NACIONAL, 2013.

Mas, qual seriam os motivos para tantos novos negócios continuarem fechando suas portas com tão pouco tempo de vida?

Para alguns autores como Maximiano apud Pereira et al (2009) a falta de políticas públicas que viabilizem a consolidação de novos empreendimentos, a falta de financiamento, as elevadas cargas tributárias e a burocracia são destaques entre as principais razões de mortalidade das MPE. Já para Cordeiro Filho (2007), as causas de fracasso atribuídas às falhas gerenciais na condução dos negócios despontam como as mais relevantes e, dentre estas, podemos citar o descontrole do fluxo de caixa, o alto endividamento, as falhas no planejamento inicial e falta de conhecimentos gerenciais.

E dentro desse contexto de informalidade e mortalidade das MPE ao longo de anos é que surgiu na década de 1970 o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que hoje atua diante de um universo extenso de pequenos empreendimentos e do Micro Empreendedor Individual (MEI), categoria criada pelo Governo Federal para que a mesma pudesse ter acesso à formalidade e benefícios social, como bem mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Número de MEI, micro, pequenas, médias e grandes empresas.

BRASIL	Indústria	Construção Civil	Comércio	Serviços	Agropecuária	Total
<b>Micro</b>	338.266	195.765	1.331.602	1.186.610	308.061	3.360.304
<b>Pequena</b>	51.491	19.439	190.604	211.623	19.679	492.836
<b>Média</b>	10.870	3.652	13.965	25.119	1.757	55.363
<b>Grande</b>	2.321	550	8.676	28.654	1.275	41.476
<b>Total</b>	402.948	219.406	1.544.847	1.452.006	330.772	3.949.979
RIO DE JANEIRO	Indústria	Construção Civil	Comércio	Serviços	Agropecuária	Total
<b>Micro</b>	17.537	9.215	86.127	111.290	6.773	230.942
<b>Pequena</b>	2.957	1.600	17.470	24.961	364	47.352
<b>Média</b>	631	397	1.428	3.066	19	5.541
<b>Grande</b>	144	79	923	2.859	11	4.016
<b>Total</b>	21.269	11.291	105.948	142.176	7.167	287.851
Nº MEI	Total					
<b>Brasil</b>	5.411.340					
<b>Rio de Janeiro</b>	651.409					

Fonte: RAIS 2015 e Portal do Empreendedor (2015).

Como podemos observar na tabela 1, no ano de 2015, o Estado do Rio de Janeiro registrou um total de 287.851 estabelecimentos formais. As microempresas representaram 90,6% e o conjunto de micro e pequenas empresas 98,4% do total fluminense. Apenas 0,7% dos estabelecimentos formais do Rio de Janeiro são de grande porte. A distribuição dos estabelecimentos por setor mostra a predominância dos serviços entre as microempresas do Estado, apresentando um percentual de 51,9% (111.290 estabelecimentos).

Neste cenário, o Sistema Sebrae com seus vinte e seis representantes estaduais, os Sebrae/UF, busca ser um difusor de informações relevantes e estratégicas para a tomada de decisões dos empresários e empreendedores. Pesquisas setoriais e regionais, diagnósticos e análises detalhadas de dados oficiais são elaboradas para contribuir no alcance de resultados cada vez mais apurados sobre as dimensões do desenvolvimento econômico do país, com ênfase nos pequenos negócios. Geração de conhecimento que auxilia na gestão e elaboração de projetos e programas, reafirmando o compromisso do Sistema Sebrae com o estímulo à competitividade e ao desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios no Brasil, justificando assim sua existência e atuação nos últimos 44 anos.

### 3.2 SISTEMA SEBRAE

A história do Sebrae começa realmente bem antes do nascimento dessa empresa com a marca que conhecemos atualmente. Na verdade, a história está intimamente relacionada com a preocupação de apoiar os segmentos de empresas de pequeno porte, em função de sua grande capacidade de geração de emprego e renda, elementos fundamentais para um processo harmonioso de desenvolvimento de uma Nação.

Podemos localizar a partir de 1960, um esforço articulado voltado para o segmento de pequenas empresas, com a criação do Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa - GEAMPE, com o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira das empresas industriais (ATOS LEGAIS DE CONSTITUIÇÃO, 2005, p. 24).

Quadro 10 – Diário Oficial da União, de 18 de agosto de 1960, noticia a criação do Geampe.

<p>516 5 de Setembro de 1960</p> <p>DIÁRIO OFICIAL (Seção I — Parte I)</p> <p>Agosto de 19</p> <p>Decreto nº 48.738 — de 4 de agosto de 1960</p> <p>Art. 1º O Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa (GEAMPE) é criado, subordinado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, com o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira das empresas industriais.</p> <p>Art. 2º O GEAMPE terá como finalidade a execução das atividades de assistência técnica, financeira e administrativa às pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 3º O GEAMPE será presidido pelo Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.</p> <p>Art. 4º O GEAMPE terá como membros titulares o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 5º O GEAMPE terá como membros suplentes o Vice-Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 6º O GEAMPE terá como membros honorários o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 7º O GEAMPE terá como membros consultivos o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 8º O GEAMPE terá como membros assessores o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 9º O GEAMPE terá como membros colaboradores o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 10º O GEAMPE terá como membros colaboradores o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p>	<p>Decreto nº 48.738 — de 4 de agosto de 1960</p> <p>Art. 1º O Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa (GEAMPE) é criado, subordinado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, com o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira das empresas industriais.</p> <p>Art. 2º O GEAMPE terá como finalidade a execução das atividades de assistência técnica, financeira e administrativa às pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 3º O GEAMPE será presidido pelo Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.</p> <p>Art. 4º O GEAMPE terá como membros titulares o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 5º O GEAMPE terá como membros suplentes o Vice-Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 6º O GEAMPE terá como membros honorários o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 7º O GEAMPE terá como membros consultivos o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 8º O GEAMPE terá como membros assessores o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 9º O GEAMPE terá como membros colaboradores o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p> <p>Art. 10º O GEAMPE terá como membros colaboradores o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Ministro da Indústria e Comércio Exterior, o Ministro do Trabalho e Previdência Social, o Ministro da Fazenda e o Ministro da Economia.</p>	<p>Legenda:</p> <p><b>O Geampe é criado no âmbito do BNDE</b></p> <p>O Decreto nº 48.738, assinado por Juscelino Kubitschek, cria em 1960 o Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa (Geampe), subordinado ao então Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE) e ao Conselho de Desenvolvimento, com o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira das empresas do setor industrial.</p>
--	---	---

Fonte: Memorial Sebrae. Acervo Sebrae/NA.

Quadro 11 – Documento 33 encaminhado a Lucas Lopes, secretário-geral do Conselho de Desenvolvimento e Diretor do Banco Nacional de Desenvolvimento, em abril de 1960.

<p>PROBLEMAS DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA</p> <p>DOCUMENTO 33</p> <p>ABRIL DE 1960</p>	<p>Ofício de encaminhamento de Documento nº 33 ao Secretário-Geral do Conselho de Desenvolvimento</p> <p>Rio, 31 de março de 1960.</p> <p>Senhor Secretário-Geral</p> <p>Asseguro que o presente documento contém informações e estudos de natureza técnica e econômica que são de grande importância para o conhecimento do Conselho de Desenvolvimento e do Banco Nacional de Desenvolvimento.</p> <p>Imediatamente após a leitura do presente documento, o Conselho de Desenvolvimento e o Banco Nacional de Desenvolvimento deverão tomar as providências necessárias para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a solução dos problemas mencionados no presente documento.</p> <p>Com os melhores cumprimentos, subscrevo-me, Sr. Secretário-Geral, seu fiel servidor.</p> <p>Lucas Lopes</p>	<p>Legenda:</p> <p><b>Problemas no Brasil de 1960</b></p> <p>O Geampe encaminha ao BNDE o Documento 33, um estudo chamado “Problemas da Pequena e Média Empresa”. O Documento 33 serviu de base para uma discussão mais ampla sobre a necessidade de criação de uma instituição que apoiasse esse segmento econômico no Brasil.</p>
--	---	---

Fonte: Memorial Sebrae. Acervo Sebrae/NA.

Em 1964, o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE, hoje BNDES, cria o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa – Fipeme, que começou a operar em 1965. A seguir foi instituído o “Grupo Executivo do programa, por solicitação do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, com o intuito de tutelar a aplicação dos recursos destinados por ele às pequenas e médias empresas no Brasil” (ATOS LEGAIS DE CONSTITUIÇÃO, 2005, p. 26). Os Grupos de Trabalho do Fipeme deslocavam-se até o local dos pequenos e médios empreendimentos para oferecer aos empresários, assistência em aspectos financeiros e administrativos. Por seu lado, a então Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste – Sudene, identificou a necessidade de

criar um programa especial para a promoção das pequenas e médias indústrias da região, tendo em vista sua contribuição ao produto industrial e sua relevância na absorção de mão de obra. Além disso, o FIPEME não incluía em sua área de atuação os estados nordestinos, na suposição de que estes contavam com os programas e recursos da SUDENE (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 30).

Assim, foram criados os Núcleos de Assistência Industrial – NAI, em todos os estados do Nordeste, por meio de convênios da Sudene, com Universidades Federais, Federação das Indústrias, Bancos e Companhias Estaduais, Secretarias de Indústria e Comércio etc. As atividades desenvolvidas pelos NAI compreendiam “prestação de assistência técnica às empresas, elaboração de projetos para a obtenção de financiamento e incentivos fiscais, treinamento de recursos humanos, elaboração de estudos e pesquisas setoriais” (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 30).

Quadro 12 – O superintendente Celso Furtado durante reunião da Sudene em Recife, 1963.



Legenda:

#### **A Sudene cria os NAIs**

A Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) identifica a necessidade de criar um programa para as pequenas e médias indústrias da região, tendo em vista sua contribuição à produção industrial nacional e sua relevância na absorção de mão-de-obra. Assim, foram criados os Núcleos de Assistência Industrial (NAI).

Fonte: Memorial Sebrae. Acervo Sebrae/NA. Acervo do Estado de Pernambuco.

Foi importante também a criação, em 1967, do Fundo Financiador de Estudos e Projetos – Funtec, atual Finep (Financiadora de Estudos e Projetos).

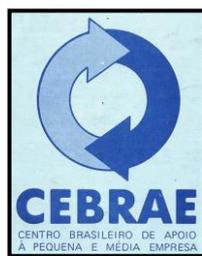
O FIPEME e a FUNTEC formavam o Departamento de Operações Especiais do BNDE, onde foi criado um sistema de apoio gerencial às pequenas e médias empresas, por haver sido identificado, através de pesquisa, que a má gestão das empresas estava diretamente relacionada com os índices de inadimplência nos contratos de financiamento celebrados com o Banco (ATOS LEGAIS DE CONSTITUIÇÃO, 2005, p. 32).

Quadro 13 – Ata da constituição do Cebrae manuscrita, 1972.

<p>ATA DE CONSTITUIÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL "CENTRO BRASILEIRO DE ASSISTÊNCIA GERENCIAL À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA - CEBRAE"</p> <p>Das cinco horas da tarde do mês de julho do ano de mil novecentos e setenta e dois, nesta cidade do Rio de Janeiro, Estado da Guanabara, no edifício situado na Avenida Rio Branco, nº 53, 12º andar, reuniram-se, com a finalidade de deliberar sobre a constituição de uma sociedade civil, sem fins lucrativos, tendo como objetivo básico a prestação de assistência gerencial à pequena e média empresa: BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, empresa pública, na forma da lei nº 5.662, de 21 de junho de 1971, com sede em Brasília e serviços nesta cidade do Rio de Janeiro, na Avenida Rio Branco, nº 53, inscrita no C.O.C. sob o nº 33.687.242/001, autorizada pelas Decretos nº 95/72, de 16 de junho de 1972 e 113/72, de 30 de junho de 1972, de seu Conselho de Administração, neste ato representado, de acordo com o artigo 12, item 1, do Regimento Interno, por seu Presidente, Sr. Marcos Pereira Vianna; a FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS S.P. - FINEP, empresa pública, na forma do artigo 191 da Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, regulamentado pelo Decreto nº 61.056, de 24 de julho de 1967, com sede nesta cidade, na Avenida Presidente Vargas, nº 482, 19º andar, inscrita no C.O.C. sob nº 33.149.086, neste ato representada, de acordo com o artigo 19, item III,</p>	<p>Legenda:</p> <p><b>Criação do Cebrae</b></p> <p>O apoio aos negócios de menor porte fez parte da agenda da Conferência Nacional das Classes Produtoras (Conclap), que em março de 1972 reuniu 1.500 empresários no Rio de Janeiro. Nessa ocasião, o então ministro do Planejamento, João Paulo dos Reis Velloso, anuncia a criação do Cebrae (Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa), órgão vinculado ao Ministério do Planejamento e ao BNDE. Com sede no Rio de Janeiro, o Cebrae, inspirado em trabalhos técnicos feitos pelo Ministério do Planejamento, tem como foco o atendimento às pequenas e médias empresas, realizando a capacitação empresarial por meio de consultorias caso a caso e treinamentos gerenciais.</p>
--	--

Fonte: Memorial Sebrae. Acervo Sebrae/NA.

Figura 2 – Logotipo do Cebrae nas décadas de 1970 e 1980.



Fonte: Acervo do Sebrae/RJ.

Em 1972, diante do reconhecimento de que os problemas econômicos e financeiros das empresas eram acrescidos de sérios problemas gerenciais, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa – Cebrae. A medida atendia a disposição do governo federal de fortalecer o poder de competição da indústria nacional.

Fotografia 1 – Reunião no BNDE em 1972 do Grupo de Trabalho sobre MPE – Embrião do CEBRAE.

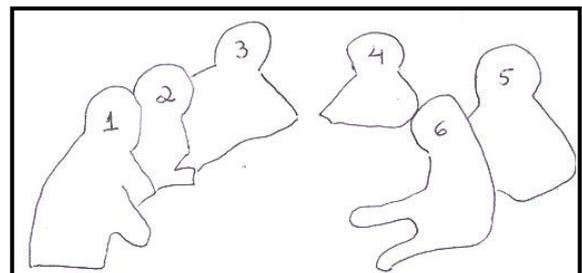


Fonte: Acervo Sebrae/RJ.

Figura 3 – Silueta nominal da fotografia 1.

Legenda:

- 1 – Evandro Peçanha Alves.
- 2 – Bento Rubião.
- 3 – Não identificado.
- 4 – Maria Filomena Martins Paulos.
- 5 – Vicente dos Santos.
- 6 – Não identificado.



Fonte: O autor.

O recém-criado órgão assumiu a forma de uma sociedade civil, sem fins lucrativos, operando a fundo perdido e teve seu Conselho Deliberativo formado pela Finep, pela Associação Brasileira dos Bancos de Desenvolvimento - ABDE e pelo próprio BNDE. No Estatuto do Cebrae (1972, p. 2), foram estabelecidas como finalidades do órgão:

- Assistência para prestação de serviços de organização empresarial em todos os seus aspectos, notadamente, o tecnológico, econômico, financeiro e administrativo;
- Assistência para formação, treinamento e aperfeiçoamento de pessoal técnico-administrativo e de dirigentes de empresas;
- Assistência para realização de pesquisas, no campo das Ciências Sociais e outros, relacionadas com a organização e as atividades das empresas;
- A implantação de um sistema brasileiro de assistência à pequena e média empresa.

Instalado o Cebrae, sua Diretoria baixou as primeiras normas operacionais estabelecendo o modelo a ser adotado pelas entidades executoras, isto é, os Agentes do Sistema. O esforço de implantação da rede de Agentes, apesar de gigantesco, foi facilitado pela existência em alguns Estados, de estruturas montadas em condições de integrarem o Sistema, a exemplo dos NAI, no nordeste, do IBAGESC – Instituto Brasileiro de Assistência Gerencial de Santa Catarina, do CEDIN – Conselho de Economia e Desenvolvimento Industrial da Bahia, do IDEG – Instituto de Desenvolvimento Econômico da Guanabara, no Rio de Janeiro, do IPAG – Instituto Paranaense de Gerência Empresarial, IDEIES – Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo e do CEAG – Centro de Assistência Gerencial em Minas Gerais (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 43).

Os Agentes Estaduais, na sua quase totalidade, passaram a se denominar CEAG – Centros de Assistência Gerencial e eram sociedades civis sem fins lucrativos, tendo como membros instituidores e participantes dos Conselhos Deliberativos, o Banco de Desenvolvimento do Estado da respectiva UF, Federações de Indústrias, Federações e Associações Comerciais, Universidades e outras instituições relacionadas com as atividades das PME – Pequenas e Médias Empresas.

Até 1974, dois anos após sua criação, o Cebrae passou por uma fase de consolidação do Sistema, a partir daí, e até 1977, foi o período de criação dos programas específicos (Gestão e Tecnologia) para as pequenas e médias empresas e ainda nesta fase foi o responsável pelo surgimento do 1º Simpósio Latino-Americano da Pequena e Média Empresa – SLAMP (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 58). Desse ano em diante, e até 1979, foram formados mais de um mil e duzentos consultores para as micro, pequenas e médias empresas, todos com sensibilidade para identificar e propor soluções aos problemas do setor (1974 a 1979).

Uma fase marcante foi certamente a luta já empreendida entre 1975 a 1979, quando no país a ênfase era dada aos grandes projetos, às grandes empresas, e o Cebrae, com pouco mais de cinco anos, voltava-se para a pequena e média empresa, provocando uma mudança de mentalidade no mundo acadêmico – escolas e universidades – que naquele período enfatizava os grandes empreendimentos, não dando ênfase aos pequenos negócios. Contudo,

[...] o II Plano Nacional de Desenvolvimento – II PND (1975 – 1979) encaminhado à aprovação do Congresso Nacional, já apresentava como sistemática de apoio à pequena e média empresa, a consolidação e ampliação do Sistema Cebrae, cobrindo todos os Estados e realizando programas para todos os setores e não apenas para a indústria (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 55).

De 1979 em diante, o Cebrae passou por uma fase de extrema importância, caracterizando-se como um período de grande criatividade do órgão. Neste momento nasceram programas voltados para cada setor, como o PRONAGRO – Programa Nacional de Apoio à Empresa Rural e o PROPEC – Programa de Apoio e Desenvolvimento da Pecuária, ou foram fortalecidos, como o PROMICRO – Programa de Desenvolvimento da Microempresa, criado em 1977. Tais programas levaram ao empresariado o atendimento de que necessitava, seja na área de tecnologia, crédito, mercado ou de treinamento.

A fase de institucionalização e divulgação do Sistema Cebrae – de 1980 a 1982, também foi muito importante para a sua consolidação em nível nacional e internacional. É nesse período que a entidade passa a tomar corpo dentro do próprio Governo e a se tornar conhecido em seu âmbito, levando propostas para melhorar a

produtividade das empresas. A partir de 1982, o Cebrae passou por uma nova fase, atuando mais politicamente junto às micro, pequenas e médias empresas. É nessa época que surgem as associações de empresários com força de atuação junto ao Governo. É quando o setor passa a reivindicar mais atenção governamental para seus problemas e o Cebrae serve como canal de ligação entre as empresas e os demais órgãos governamentais no encaminhamento das questões mais relevantes (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 66).

Em 1982, no plano internacional, a ação do Cebrae envolvia várias entidades parceiras na França, Espanha, Portugal e outros, tanto em termos de cooperação prestada, quanto recebida. Tal abrangência valeu-lhe, junto ao Itamaraty, a posição de principal entidade credenciada a prestar e receber cooperação nos diversos acordos e convênios firmados pelo país referentes às micro, pequenas e médias empresas.

Em 1984, sob a égide do Programa Nacional de Desburocratização, é criado o Estatuto da Microempresa e apresentado o Projeto de Lei, que assegura a ela tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, trabalhista, previdenciário e creditício. Contudo, este segmento empresarial continua, de fato e concretamente, não obtendo dos poderes legislativo e executivo as merecidas e necessárias medidas que pudessem garantir sua viabilidade (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 85).

As reformas profundas na organização do setor público ocorridas a partir de 1984 repercutiram sobre o Cebrae, que passou a se vincular ao Ministério de Indústria e Comércio e a abarcar expressamente em seu âmbito de atuação, a microempresa. Nessa época, o Conselho Deliberativo da instituição foi ampliado, absorvendo vários órgãos e entidades governamentais, que passaram a ter predominância no colegiado.

A “operação desmonte” efetuada no final da década de 1980 e que visava fundações e autarquias mantidas pelo governo federal, ameaçou a existência do Cebrae, que percebeu a inadequação de sua dependência à esfera governamental, incompatível com as estratégias requeridas para uma atuação efetiva a favor dos pequenos negócios. Com a mobilização do próprio órgão, juntamente ao Poder Legislativo Federal e Instituições Empresariais e de apoio à micro e pequena empresa, a Lei nº 8.029 de 12/04/90, que determinou a extinção de várias entidades da administração federal, autorizou a desvinculação do Cebrae do poder público, transformando-o em serviço social autônomo (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 93).

Em 1990, com a transformação do Cebrae em Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que passou a fazer parte do Sistema S (juntamente com Senai, Senac), foram necessários vários meses de trabalho para costurar o novo modelo institucional (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 96). O período após 1990 foi de intensa transformação no Sistema Sebrae. Seus produtos e serviços foram modernizados, promoveu-se a introdução de novos conceitos e estratégias de gestão com fundamento na qualidade total. Os serviços voltados à prestação de informações às MPE foram reformulados e ampliados, através de uma ampla e moderna rede de unidades intituladas Balcão Sebrae.

O grande marco, contudo, foi a presença do Sebrae na mídia. A Instituição tornou-se nacionalmente conhecida, o que resultou numa enorme demanda de produtos e serviços, prontamente atendida pelas unidades do Sistema (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 104). Nesta fase, onde se destacam ações junto aos poderes constituídos, buscando medidas que favoreciam ao universo das micro e pequenas empresas, é importante destacar a liderança do Sebrae no movimento que resultou na aprovação pelo Congresso Nacional, do Estatuto da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Constituição Federal (Lei nº 9.841 de 05/10/99).

Levantamentos do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística mostram que cerca de 98% dos estabelecimentos produtivos são micro e pequenas empresas, que geram cerca de 20% do PIB (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 146).

As estatísticas brasileiras, comparadas a de outros países mostram que o potencial de contribuição deste segmento empresarial para o desenvolvimento de nosso país ainda está longe de ser atingido. Tal constatação coloca o Sebrae diante de um imenso desafio, qual seja o de adotar novos e criativos meios de intervenção, que possam alavancar o conjunto de pequenos negócios em direção à concretização ampla desse potencial de contribuição à nação e ao bem-estar da população (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p.146).

Em razão disso, o Sebrae encontra-se desde 1999 no bojo de um movimento de direcionamento estratégico que se constitui em uma verdadeira reinvenção institucional. “[...] esse processo de redirecionamento iniciou-se por uma ampla

discussão, sob a coordenação e consultoria da empresa de educação organizacional Amana-Key” (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 149), envolvendo diretores, gerentes e técnicos do Sistema Sebrae, membros dos Conselhos Deliberativos Nacional e Estaduais, bem como parceiros e clientes, da qual resultou uma profunda mudança de concepção, de estratégias, de foco, de filosofia, de gestão e de estrutura da instituição. O propósito do Sebrae passou a ser definido como o de:

[...] trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática, para que o universo das micro e pequenas empresas no Brasil tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo (SEBRAE. Direcionamento Estratégico – 1999–2000).

O redirecionamento estratégico colocou o Sebrae num novo patamar de atuação, revalorizando a importância da instituição para o país, ampliando sua capilaridade através da rede de parceiros, incluindo novos clientes, além de ter incorporado novos territórios e regiões, interiorizando ainda mais sua presença institucional nas várias unidades da federação.

Uma nova matriz setores/territórios passou a ser então a referência do foco de atuação do Sebrae. O Sebrae continua também organizando a demanda e realizando o atendimento de empreendedores em potencial e empresários de pequenos negócios, através da rede de atendimentos. Ao longo de sua existência, em suas diversas fases, o Sebrae foi capaz de reinventar-se continuamente, aprimorando seus instrumentos, seus serviços, seu quadro técnico e gerencial, sempre atento aos preceitos constitucionais dos quais deriva sua missão: a de ajudar na criação do ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios no país, dando-lhes tratamento diferenciando, numa ação afirmativa, capaz de incluir, inclusive, segmentos que ainda não atingiram a formalidade.

No atual contexto nacional, o Sebrae tem um triplo papel: o de prestador de serviços empresariais às micro e pequenas empresas, desenvolvendo o mercado de serviços para essa clientela; o de agência de desenvolvimento ou de articulação estratégica para a construção de ambientes favoráveis aos pequenos negócios; e, finalmente, o de gerador de conhecimento sobre esse relevante segmento do setor empresarial.

Em seu mais recente movimento de revisão e redirecionamento estratégico (2012-2022), o Sebrae sintetizou esse triplo papel no enunciado de sua missão, definida como se segue - “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das Micro e Pequenas Empresas”. Dessa forma, O Sebrae coloca-se no cenário nacional como um instrumento efetivamente transformador da realidade brasileira, ajudando a instalar um ambiente favorável ao florescimento sustentável dos pequenos negócios.

### 3.3 TRAJETÓRIA DO SEBRAE/RJ

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro (Sebrae/RJ) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, com importante papel no crescimento econômico do estado, já que tem como missão fomentar o empreendedorismo e promover o desenvolvimento sustentável dos negócios de micro e pequeno porte, conforme apresentado na Ata de Constituição do Sebrae/RJ (1991, art. 5-7).

O Sebrae/RJ surgiu em 12 de maio de 1977, ainda como CEAG-Rio (Centro de Assistência Gerencial às Pequenas e Médias Empresas do Rio), e assim permaneceu denominado até 1991. Entre os anos de 1972 e 1977, o Estado do Rio de Janeiro esteve vinculado ao Sistema Cebrae através da entidade denominada IDEG – Instituto de Desenvolvimento do Estado da Guanabara, que era credenciada no estado para propagar as ações do recém-criado Cebrae. Durante os cinco anos de vinculação, o IDEG promoveu treinamentos de pessoal destinado à prestação de assistência técnica e consultoria empresarial (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 50).

Figura 4 – Logomarca do IDEG – 1972 a 1977



Fonte: Acervo do Sebrae/RJ

Encontramos poucas fontes fidedignas e oficiais que tratam deste período no acervo do Sebrae/RJ, as informações existentes foram extraídas basicamente da entrevista realizada com o atual Diretor de Desenvolvimento do Sebrae/RJ Evandro Peçanha Alves que naquele período (1972-1977) atuou como colaborador do Cebrae e do IDEG.

Figura 5 – Logomarca do CEAG-Rio – 1977 a 1990



Fonte: Acervo do Sebrae/RJ

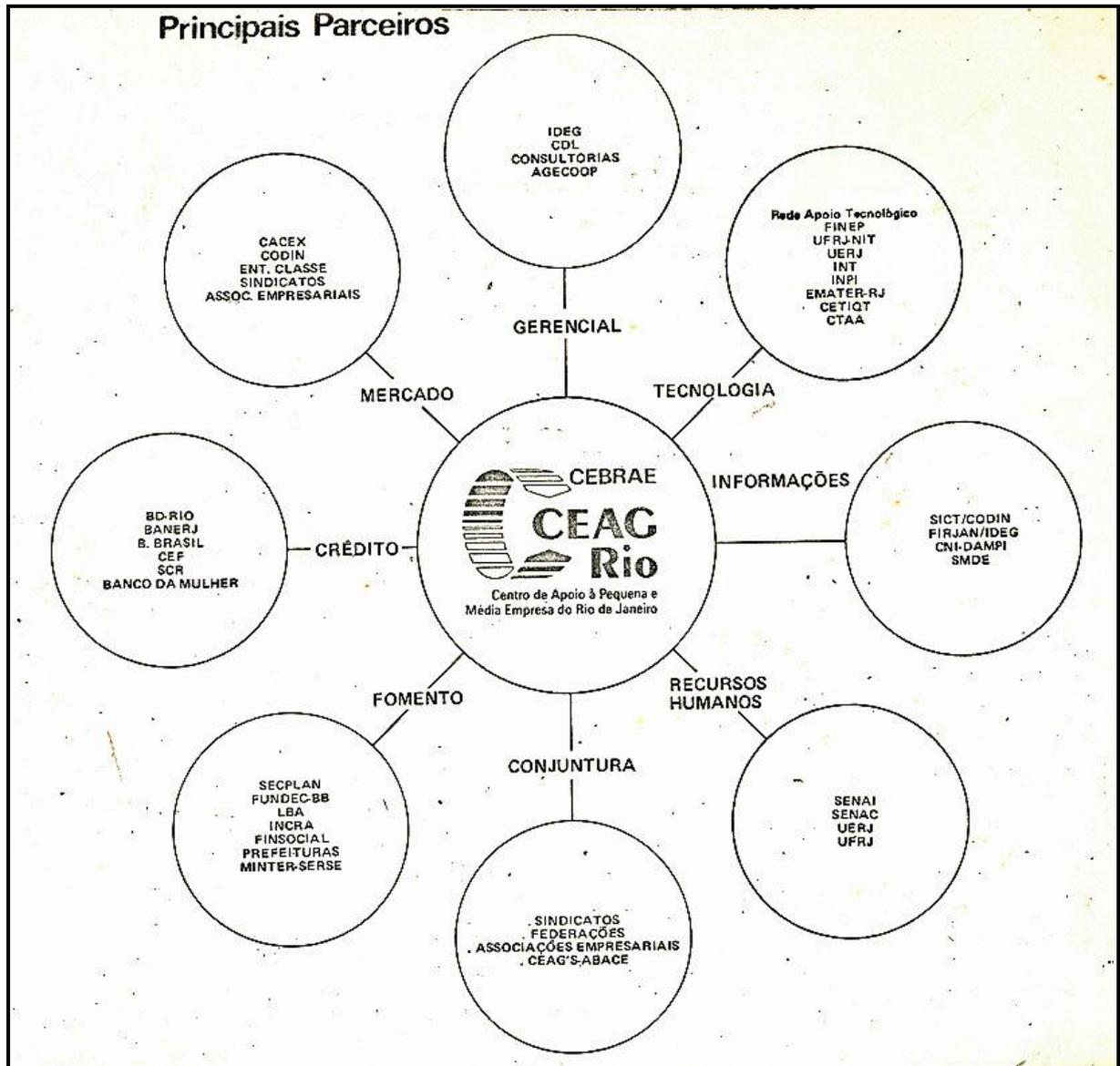
O CEAG-Rio ao longo dos seus doze anos de existência estruturou e manteve em funcionamento um serviço de informação e orientação aos pequenos empresários, cobrindo todo o Estado, em articulação com as entidades de classes, que foi o Balcão do Empresário, tinha o “objetivo de responder às dúvidas dos micro, pequenos e médios empresários. Ao centralizar tais informações, o Balcão evitava que os empresários perdessem tempo de guichê em guichê para obtê-las” conforme Lopes (Jornal do Comércio, 21 jul. 1989).

Um importante esforço foi feito na área de consultoria técnica, compreendendo temáticas como conservação de energia elétrica, comércio exterior, qualidade e produtividade e gestão estratégica dos negócios, o que propiciou às pequenas empresas redução nos custos e mais lucratividade, fundamentando a criação de pontos de atendimento presencial (RELATÓRIO DE ATIVIDADES..., 1984, p. 5).

Os projetos e ações realizados estimulam ao longo dos trabalhos realizados a articulação e a cooperação de todos os funcionários, por meio de parcerias com diversas instituições e com o próprio poder público. Estas ações vão desde o planejamento, a formulação e a implantação de projetos de apoio aos pequenos negócios, até o reconhecimento e disseminação de exemplos de boas práticas. O

diagrama seguinte mostra a rede de parcerias estabelecida pelo CEAG-Rio no meado da década de 1980.

Diagrama 1 – Principais parceiros do CEAG-Rio em 1986.



Fonte: Acervo do Sebrae/RJ.

Observando o conjunto de parceiros vinculados ao item mercado no diagrama, identificamos as associações empresariais, que desde a criação do CEAG-Rio, atuaram como parceiros de grandes projetos e programas incluindo a disponibilização de infraestrutura básica, como é o caso da Associação Comercial

do Rio de Janeiro – ACRio que permitiu o uso de um andar do seu prédio no Centro do Rio de Janeiro para que o CEAG-Rio instalasse primeira sede.

Quadro 14 – 1ª sede do CEAG-Rio (Imagem por perspectiva, sem data).



Fonte: Acervo ACRio.

Entre os governos Sarney e Collor, o CEAG-Rio viveu momentos difíceis, com risco de extinção e sérios problemas orçamentários. Em 1990, uma emenda parlamentar, proposta pelo então deputado federal Arthur da Távola, mudou a história do Sistema Cebrae e do CEAG-Rio. A emenda previa que a instituição fosse desvinculada da administração pública e passasse a ter participação de 0,03% do que é arrecadado pelo Sistema S, cuja verba é proveniente da contribuição social das empresas brasileiras (com exceção daquelas que fazem parte do Simples). Com isso, o Cebrae, que até então recebia recursos diretamente do governo federal, por meio de convênios, passaria a ter liberdade orçamentária e em cadeia, repassaria recursos aos CEAG estaduais (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 93-99).

A emenda teve total apoio dos colaboradores da instituição na época, que fizeram grande pressão junto ao governo pela aprovação da medida. Eles chegaram a acampar em frente à Casa da Dinda e entregaram carta ao presidente Fernando Collor de Mello, pleiteando que o governo desistisse da extinção do Cebrae. Em 9 de outubro de 1990, decreto do presidente Fernando Collor de Mello transforma o Cebrae em Sebrae, desvinculando-o da administração pública e transformando-o em instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, mantida por repasses das empresas brasileiras (RELATÓRIO ANUAL, 2012, p. 21).

Surge então a denominação Sebrae/RJ em lugar do CEAG-Rio (ATA DE REUNIÃO..., 29 jan. 1991). Mas, como contar esta e outras histórias que dão consistência ao Sebrae/RJ de forma organizada? A memória é um dos alicerces que dá sentido à vida. Com uma instituição não é diferente. Preservar a memória empresarial é manter a instituição viva e uma forma de fortalecer suas bases. Para que essa memória seja preservada, é preciso conservar fotos, documentos, objetos e organizar os registros dos fatos/marcos históricos. Os erros e acertos do passado ajudam a entender o presente e a planejar ações futuras.

Entre tantos fatos e visões, práticas e discursos, entendemos que era preciso selecionar alguns acontecimentos que marcaram a história da empresa e por trás de cada aspecto levantado, há muitos sujeitos que contribuíram com seu trabalho e ações, motivados pelas demandas do seu tempo e pela situação social, política e econômica de cada época.

Preservar a memória empresarial não é só reconstruir o passado, também é compreender as diferenças e reconhecer os limites de cada período. Elaborar uma “Linha do Tempo” foi a solução encontrada para ter referenciais consistentes sobre o passado do Sebrae/RJ, evidenciando o presente e dando indicadores para se planejar o futuro, como mostraremos no quadro a seguir.

Quadro 15 – Linha do Tempo do Sebrae/RJ.

LINHA DO TEMPO SEBRAE RIO DE JANEIRO			
Ano	Fato / Marco histórico	Evidência	Legenda
1972	O Instituto de Desenvolvimento do Estado da Guanabara (IDEG) é credenciado como instituição parceira do Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (Cebrae), órgão de apoio às micro e pequenas empresas vinculado ao governo federal e com sede no Rio de Janeiro.	 	O atual diretor do Sebrae/RJ, Evandro Peçanha, em reunião com a equipe do Ideg nas dependências do então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) (Acervo Sebrae/RJ).

1977	O Centro de Assistência Gerencial do Estado do Rio de Janeiro (CEAG-Rio) é instituído na cidade do Rio de Janeiro em 12 de maio de 1977, conforme ata de reunião que registra sua fundação, sendo integrado ao Sistema Cebrae (Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa), criado em 1972 e vinculado ao Ministério do Planejamento.		Ata de instituição do CEAG-Rio e sua integração ao Sistema Cebrae (Acervo Sebrae/RJ).
1979	São iniciadas no CEAG-Rio as primeiras ações de conservação de energia, como o Proene (Programa Nacional de Racionalização Energética), uma parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) que realizava diagnósticos energéticos com vistas ao uso racional de energia dentro das empresas, oferecendo aos empresários cursos visando otimizar o uso do combustível nos fornos e caldeiras e análise técnica quanto à segurança na operação desses equipamentos. O programa incluía um elenco de medidas que poderiam ser tomadas visando conservar e/ou substituir a energia adotada por outra mais indicada para otimizar a geração e distribuição de vapor. O programa chegou a ter a participação de 100 empresas por ano, dentre indústrias de alimentos, têxteis, recauchutadoras e lavanderias.		Cartaz de campanha de ação para a conservação de energia promovida pelo Sebrae/RJ a partir dos anos 1990 (Acervo Sebrae/RJ).
1982	É realizada a 1ª Feira do Microempreendedor (Femicro) em Volta Redonda, com o objetivo de fomentar a criação de um ambiente favorável para geração de oportunidades de negócio para os empreendimentos de pequeno porte.		Abertura da primeira Femicro, organizada pelo CEAG-Rio, na cidade de Volta Redonda (Acervo Sebrae/RJ).
1982	Para consolidar a interiorização e o crescimento do atendimento, são instalados os dois primeiros Escritórios Regionais do CEAG-Rio fora da cidade do Rio de Janeiro, nos municípios de Volta Redonda e Campos dos Goytacazes.		Inauguração do Escritório Regional do CEAG-Rio em Campos, com a presença do presidente da Firjan, Arthur João Donato, ao lado de Evandro Peçanha (Acervo Sebrae/RJ).
1985	O CEAG-Rio foi a primeira unidade estadual a lançar um manual com a legislação específica do estado e do município. Seu objetivo era orientar sobre o passo a passo da legalização de empresas. Na década de 1990, depois da constituição do Sebrae/RJ, o manual passou a se chamar <i>Guia Passo a Passo para a Legalização</i> .		Exemplar do <i>Guia Passo a Passo para a Legalização</i> , publicação com informações sobre os processos de formalização dos principais tipos de micro e pequenas empresas: sociedade simples, sociedade empresária e empresário (Acervo Sebrae/RJ).
1986	É lançado o Programa Vestibular para o Empresário, curso que tinha como objetivo apoiar e orientar empreendedores que pretendiam abrir o seu próprio negócio e tratava de assuntos como mercados, administração e finanças, levando também os participantes a refletir sobre suas reais motivações.		Anúncio veiculado no jornal O Empresário de março de 1988. O Programa Vestibular para o Empresário foi uma iniciativa inovadora do CEAG-Rio (Acervo

			Sebrae/RJ).
1987	<p>O CEAG-Rio inaugura o Balcão do Empresário no Rio de Janeiro, com o objetivo de responder às dúvidas dos micro, pequenos e médios empresários. Ao centralizar tais informações, o Balcão evitava que os empresários perdessem tempo de guichê em guichê para obtê-las. Dentre os serviços oferecidos pelo Balcão estava a Bolsa de Negócios, que promovia a identificação de fornecedores e compradores diversos. Para ampliar o atendimento pelo Balcão do Empresário, o CEAG-Rio fez parcerias com Associações Comerciais do Estado do Rio de Janeiro, o que possibilitou a instalação de mais Balcões pelo interior do estado.</p>		<p>Inauguração do Balcão do Empresário na ACRio, em setembro de 1987. Em destaque a equipe de atendimento do Balcão (Acervo Sebrae/RJ).</p>
	<p>Por meio do Decreto nº 99.570, o Cebrae transforma-se em serviço social autônomo de utilidade pública e sem fins lucrativos, passando a se chamar Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa - o "Sebrae com S". No Rio de Janeiro, o CEAG-Rio passa a ser denominado Sebrae/RJ no dia 29 de janeiro de 1991.</p>		<p>Ata de reunião assinada na Firjan referente à transformação do CEAG-Rio em Sebrae/RJ (Acervo Sebrae/RJ).</p>
1991	<p>É iniciado o Programa Sebrae de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, em conjunto com os Estados de São Paulo, Santa Catarina e Paraíba. No Rio de Janeiro o programa é realizado em parceria-piloto com a Fundação Bio-Rio, o Instituto de Pós-Graduação da Faculdade de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Coppe-UFRJ) e a Pontifícia Unificada Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Atualmente, o programa de incubadoras do Sebrae/RJ conta também com a parceria da Rede de Tecnologia e de outras instituições tecnológicas e de ensino.</p>		<p>A publicação mensal do Sebrae/RJ <i>Guia da Empresa</i>, de março de 1991, menciona a criação do Programa Incubadora de Empresas (Acervo Sebrae/RJ).</p>
1992	<p>O Sebrae/RJ marca presença na Eco 92, evento internacional que reuniu representantes civis e políticos de todo o planeta em torno da causa do meio ambiente na cidade do Rio de Janeiro. Munidos de material impresso e o manual como <i>36 maneiras de conservar energia</i>, colaboradores visitaram os estandes da Cúpula dos Povos, montada no Aterro do Flamengo, chamando a atenção dos empresários para a temática energética e divulgando os serviços de consultoria na área, bem como a agenda de cursos de capacitação da instituição.</p>		<p>Atividade realizada no Fórum Global durante a Eco92, no Aterro do Flamengo (Acervo: O Globo).</p>
1993	<p>Lançamento do Programa Prosseguir. Por meio de cursos e orientação pessoal, o Prosseguir teve como objetivo capacitar funcionários em processo de aposentadoria ou integrantes de Programas de Demissão Incentivada (PDI), em particular de empresas estatais, estimulando-os a abrirem suas próprias empresas ou se reinserirem no mercado de trabalho, por meio da atuação como consultores e autônomos.</p>		<p>Material de divulgação do Prosseguir, programa criado pelo Sebrae/RJ para apoiar e incentivar aposentados e pessoas em desligamento de grandes empresas a montarem seus próprios negócios (Acervo Sebrae/RJ).</p>

	<p>O Sebrae/RJ lança cursos na Queijaria-Escola de Nova Friburgo, em parceria com instituições como a Associação Comercial de Nova Friburgo (Acianf), a Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro (Pesagro-Rio), entre outras, com o objetivo de estabelecer critérios de qualidade na produção de laticínios dos pequenos produtores do estado.</p>		<p>Parceria do Sebrae/RJ e da Queijaria-Escola com o objetivo de estabelecer padrões de qualidade na produção de laticínios dos pequenos produtores do Rio de Janeiro. São oferecidos cursos de capacitação (Acervo Sebrae/RJ).</p>
	<p>Criação do Centro Internacional de Negócios (CIN), parceria entre o Sebrae/RJ e o Sistema Firjan para promover, apoiar, fortalecer e dinamizar a atuação das empresas fluminenses na área internacional. Por meio do CIN, as MPE garantiam acesso a um conjunto de serviços, informações e oportunidades que facilitavam a realização de negócios com empresas de outros países e a busca de investimentos. O CIN realizava suas ações com o apoio de parceiros como Apex, Funcex, Abece, AEB, ACRio, Banco do Brasil, Universidades, Câmaras de Comércio Bilaterais, Ministério de Relações Exteriores, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, entre outros.</p>		<p>Folder do Centro Internacional de Negócios, agente que apoiava empresas do Estado do Rio de Janeiro a viabilizarem negócios internacionais (Acervo Sebrae/RJ).</p>
1995	<p>O Sebrae/RJ implanta a primeira Central de Teleatendimento do Sistema Sebrae. Na época, o serviço atendia pelo número 0800 782020 e era considerada a mais moderna forma de interface com o seu público-alvo. Junto com a Rede de Balcões, formava o Sistema de Informações. Em 2011, essa central foi a primeira do Sistema Sebrae a receber a certificação ISO 9001. Atualmente atende pelo número 0800 570 0800.</p>	 	<p>Funcionários do Primeiro Teleatendimento do Sebrae/RJ, em janeiro de 1995 (Acervo Sebrae/RJ).</p> <p>Selo criado para campanha de endomarketing da certificação ISO 9001 em 2011 para a Central de Teleatendimento do Sebrae/RJ (Acervo Sebrae/RJ).</p>
	<p>É realizada a primeira edição do Encontro da Pequena Empresa, que depois virá a se chamar Feira do Empreendedor, na cidade do Rio de Janeiro, no Museu de Arte Moderna (MAM). Durante o evento, que reuniu mais de 3 mil empresários, foi assinada a "Carta da Micro e Pequena Empresa", que reunia intenções dos agentes públicos em viabilizar políticas públicas efetivas em prol das micro e pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro.</p>	 	<p>Publicação destaca a assinatura da Carta da Micro e Pequena Empresa, durante o 1º Encontro da Pequena Empresa (Acervo Sebrae/RJ).</p>
1996	<p>Lançamento do SebraeSat, com apoio do governo do Estado, da Telerj e da Embratel. O SebraeSat era uma rede de antenas de satélites instaladas nos Balcões Sebrae que permitiam aos empresários fazer negócios com o Brasil e com o mundo por meio de um computador e um provedor de acesso local.</p>		<p>Anúncio publicado no Jornal O Globo, em 19/9/1996, divulgando o lançamento do Sebraesat (Acervo Sebrae/RJ).</p>

	<p>É lançado o Projeto Favela-Bairro Empresa, parceria da Prefeitura do Rio de Janeiro e do Sebrae/RJ, que levou cursos aos locais onde foi instalado o Programa Favela-Bairro. O Sebrae/RJ inaugurou um ponto de atendimento na principal via da comunidade da Rocinha. Foi o primeiro e o único ponto fixo do Sebrae/RJ em uma comunidade, permanecendo aberto até 2010.</p>		<p>Matéria do jornal <i>Rocinha Notícias</i> em março de 2002 sobre o projeto Favela-Bairro Empresa, enfatizando a questão do desenvolvimento local (Acervo Sebrae/RJ).</p>
	<p>Realização da primeira teleconferência internacional interativa do Sistema Sebrae, em parceria com a Universidade de San Diego, com a participação de Peter Drucker, renomado especialista em marketing. O evento aconteceu no auditório do Jockey Club, no Centro do Rio de Janeiro, e os participantes puderam tirar dúvidas via fax, tecnologia avançada para a época.</p>		<p>Anúncio sobre a teleconferência de Peter Drucker veiculado no jornal <i>O Globo</i> em 24/10/1996 (Acervo Sebrae/RJ).</p>
1997	<p>Criação do Sebrae Itinerante, uma frota de veículos especialmente aparelhada para oferecer a mesma qualidade dos serviços oferecidos pelo Sebrae/RJ. O Sebrae Itinerante alcançou bairros da cidade do Rio de Janeiro e municípios que não possuíam ponto fixo de atendimento, inaugurando, também, os chamados "Balcões Móveis".</p>		<p>Sebrae Itinerante levando o Balcão Móvel à Ilha de Paquetá, Rio de Janeiro, no ano de 1997 (Acervo Sebrae/RJ).</p>
1998	<p>Formalização da parceria entre o Sebrae/RJ e a GTZ (Agência Alemã de Cooperação Técnica) para o Projeto de Conservação de Energia, que envolve uma ampla rede de parceiros, como a Eletrobras/Procel, o Instituto Nacional de Tecnologia (INT), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), a Light e o Banco do Brasil. Com duas empresas participantes do projeto, o Estado do Rio de Janeiro venceu a disputa pelo Prêmio Nacional de Conservação de Energia Elétrica, Categoria Micro e Pequenas Empresas.</p>		<p>Folder do Projeto de Conservação de Energia, parceria do Sebrae/RJ com a alemã GTZ, traduzido para o alemão (Acervo Sebrae/RJ).</p>
1999	<p>O Sebrae/RJ é uma das Unidades escolhidas pelo Sebrae Nacional para implementar e consolidar a metodologia de APL (Arranjos Produtivos Locais). A primeira cidade contemplada foi Nova Friburgo, cuja experiência, considerada muito bem sucedida, levou o Sebrae/RJ a expandir o trabalho para outras regiões/polos, em segmentos como moda, metal mecânico e joias, entre outros.</p>		<p>Relatório de Atividades 2007 apresenta os resultados e realizações obtidos pelo APL de confecção de Nova Friburgo e região (acervo Sebrae/RJ).</p>
2000	<p>Para estimular a existência de um macro-ambiente social e econômico favorável ao Desenvolvimento Local, o Sebrae lança em Paraty o projeto DLIS (Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável), com o objetivo de integrar os setores produtivos da região, identificando vocações, oportunidades e vantagens comparativas e competitivas, capacitando empreendedores e colaborando para o acesso ao microcrédito.</p>		<p>Capa de Publicação Especial do Proder/DLIS, que trata de articulações visando o desenvolvimento local sustentável (Acervo Sebrae/RJ).</p>
2001	<p>É realizado o primeiro estudo dos perfis de concentrações de atividades econômicas (Arranjos Produtivos Locais) nos polos: Moda Íntima/Lingerie (Friburgo), Modinha Petrópolis, Moda Praia (Cabo Frio), Moda Noite (Itaperuna), Jeans (Volta Redonda e São Gonçalo), Modinha (Niterói), Joias (Região Metropolitana), Metalmeccânico (Médio Paraíba e</p>		<p>Capa da Série de Estudos que descreve o perfil das concentrações de atividades econômicas (ou Arranjos Produtivos Locais) no Estado do Rio de Janeiro (Acervo</p>

	Friburgo), Rochas Ornamentais (Santo Antônio de Pádua), Cerâmica Vermelha (Campos e Médio Paraíba) e Calçados (Belfort Roxo).		Sebrae/RJ).
	Com o slogan "Melhor prevenir do que ser notificado", o Sebrae/RJ, em parceria com o Conselho Seccional do Rio de Janeiro da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB-RJ), lança um projeto que oferece orientação jurídica preventiva de forma rápida, clara e objetiva para empreendedores que desejam iniciar um negócio ou que já são proprietários de micro ou pequenas empresas.		Orientação jurídica preventiva às MPE, resultado de parceria entre o Sebrae/RJ e a OAB/RJ (Acervo Sebrae/RJ).
	Lançamento do Projeto Desenvolvimento Local em Comunidades (PDLC), atendendo aos empreendedores das localidades do Jacarezinho, Mangueira, Santa Marta, Vigário Geral, Pavão-Pavãozinho, Cidade de Deus e Rocinha.		Lançamento do projeto na comunidade da Rocinha em 2001 (Acervo Sebrae/RJ).
	Formulação e aplicação do Projeto Contabilizando o Sucesso. Essa ação foi considerada uma das prioridades do processo de Reinvenção do Sebrae/RJ, por representar com propriedade o conceito multiplicador e articulador do "saber fazer". O projeto era composto por um curso de 275 horas, dividido em 16 módulos, realizado inicialmente no Rio de Janeiro, em Petrópolis e Nova Iguaçu. Parte integrante de uma série de ações do convênio entre o Sebrae/RJ e o Conselho Regional de Contabilidade (CRC-RJ), o projeto aproximou empresários de micro e pequenas empresas contábeis. Dessa forma, os contadores passaram a conhecer melhor as necessidades e dificuldades gerenciais de seus clientes e a atuar como consultores de empresas.		Divulgação do Projeto Contabilizando o Sucesso, que possibilitou a contadores tornarem-se consultores habilitados a atender micro e pequena empresas (Acervo Sebrae/RJ).
2002	Criação do Lidera Rio - Programa de Desenvolvimento de Líderes Públicos. A ação inicial do programa foi o Curso de Gestão Pública e Estratégias para o Desenvolvimento de Municípios, voltado para a capacitação dos líderes públicos, com foco em planejamento e orçamento.		Relatório de Gestão 2005 mostra os principais resultados e realizações do Lidera Rio naquele ano, programa que tem como meta capacitar líderes públicos para planejamento e orçamento municipal (Acervo Sebrae/RJ).
	É lançado o primeiro Programa de Capacitação Empresarial para Deficientes Visuais, em parceria com o Instituto Benjamin Constant. O programa consistiu de variadas ações, como o curso "Como Iniciar um Pequeno Negócio", com recursos pedagógicos adaptados, como conteúdos disponíveis em fitas cassete e apostilas em braille.		Balço Social de 2002, que aponta as ações e o desenvolvimento do Programa de Capacitação Empresarial para Deficientes Visuais (Acervo Sebrae/RJ).
	Lançamento do projeto Roteiro Cultural da Zona Oeste, iniciativa do Sebrae/RJ em parceria com o Instituto de Pesquisa da Zona Oeste e a Universidade Castelo Branco (UCB). É realizado um mapeamento cultural com destaque para três núcleos básicos da região: as atividades culturais e de entretenimento dos bairros centrais da Zona Oeste; a história desses bairros com seus monumentos e as formas de sua inserção na organização e expansão da cidade; a riqueza de sua fauna e flora preservada em reservas ambientais. Parte do material coletado se transformou		Folder divulgando o projeto Roteiro Cultural da Zona Oeste (Acervo Sebrae/RJ).

	em uma exposição fotográfica itinerante, com acervo produzido por alunos e professores da UCB.		
	A Primeira Jornada de Estudos de Casos sobre a MPE no Estado do Rio de Janeiro foi um projeto inovador para a época e teve como objetivo principal disseminar casos de sucesso das micro e pequenas empresas fluminenses apoiadas pelo Sebrae/RJ, além de atender à demanda crescente das universidades por estudos de casos de empresas brasileiras, aproximando a Academia da realidade desse mercado. Foram discutidos dezenas de casos escritos por alunos universitários, orientados por seus professores, seguindo o modelo adotado internacionalmente por instituições de renome como Harvard, entre outras. A jornada contou com a parceria da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRio), da Pontifícia Universidade Católica (PUC), do Ibmecc Educacional e da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).		Capa da publicação <i>Melhores estudos de casos de sucesso da pequena empresa</i> , contemplando os 8 casos vencedores da 1ª Jornada de Estudos de Casos sobre a MPE no Estado do Rio de Janeiro (Acervo Sebrae/RJ).
2003	Tem início no Rio de Janeiro a etapa estadual do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor, uma iniciativa de reconhecimento aos prefeitos que implementam projetos de estímulo a pequenos negócios e à modernização da gestão pública. Com 30 participantes, a etapa teve como finalistas os municípios de Paracambi, Niterói, Macaé, Pirai e Nova Iguaçu, sendo este último o vencedor. O Sebrae/RJ é referência nacional no apoio e reconhecimento de políticas públicas bem sucedidas e serviu de exemplo para várias unidades do Sistema Sebrae.		Troféus entregues pelo Sebrae/RJ aos vencedores da edição estadual do Prêmio Prefeito Empreendedor (Acervo Sebrae/RJ).
	O Sebrae/RJ cria o Projeto Facce (Fortalecimento dos Aglomerados Comerciais e Centros Especializados de Comércio), que depois passa a se chamar Unir e Vencer. A metodologia do projeto, pioneiro no Sistema Sebrae, serviu de subsídio para o termo de referência do Sebrae Nacional e as suas ações foram replicadas em outras unidades estaduais.		Páginas do Relatório de Atividades de 2008 destacam as ações em que foi utilizada a metodologia do Projeto Facce naquele ano (Acervo Sebrae/RJ).
	Realização do 1º Festival Gastronômico "Bota na Mesa", no Polo Botafogo, no Rio de Janeiro. O formato do evento foi pioneiro, promovendo ao longo de quatro dias uma programação que incluía música, exposições, teatro, oficinas de arte, vídeos e workshops diversos, além da gastronomia oferecida nos 24 estabelecimentos participantes.		Folder com a programação dos eventos do Bota na Mesa, realizado em 2004 (Acervo Sebrae/RJ).
2004	É assinado convênio para o Projeto Adensamento da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás entre o Sebrae/RJ e a Petrobras, com o objetivo de promover a inserção competitiva e sustentável de micro e pequenas empresas locais na cadeia produtiva do setor de petróleo, gás e energia. O convênio surgiu da necessidade de multiplicar para o país inteiro as ações exitosas do Programa de Capacitação de Fornecedores, realizadas pelo Sebrae/RJ junto àquela instituição desde a década de 1990.		Matéria publicada no <i>Jornal do Brasil</i> , em dezembro de 1997, sobre a adesão da Petrobras ao Programa Capacitação de Fornecedores, ação que serviu de base para o convênio firmado anos depois (Acervo Sebrae/RJ).
	Criação do Nics Farma (Núcleo de Inteligência competitiva do Setor das Farmácias), que passa a fornecer informações técnicas e gerenciais para auxiliar as empresas do setor farmacêutico em suas		Identidade visual do projeto Nics Farma (Acervo Sebrae/RJ).

	decisões estratégicas. A criação do núcleo foi fruto de uma iniciativa do Sebrae-RJ e Fundação Bio-Rio, em parceria com a Anfarmag (Associação Nacional de Farmácias Magistrais) e Afherj (Associação dos Farmacêuticos Homeopatas do Estado do Rio de Janeiro), com suporte técnico do Centro de Referência em Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Crie/Coppe-UFRJ).		
2005	Início da atuação do Sebrae/RJ no Complexo da Maré, com apoio de 30 instituições locais e da rede de parceiros: Fiocruz, Observatório de Favelas, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Lamsa e Petrobras.		Folder de divulgação do Programa Sebrae nas Comunidades Pacificadas da Cidade do Rio de Janeiro, 2010 (Acervo Sebrae/RJ).
	Criação do Polo Novo Rio Antigo, envolvendo empresários, produtores e artistas no desenvolvimento de ações empresariais integradas, a fim de tornar o Centro Histórico do Rio uma região de excelência gastronômica, turística, cultural e de preservação do patrimônio histórico. A criação do polo aumentou a competitividade das empresas participantes, por meio da organização associativa dos empreendimentos da região e da ocupação produtiva e cultural do espaço público.		Delimitação geográfica que compreende o Novo Rio Antigo (Acervo Sebrae/RJ).
2007	Criação do Polo Gastronômico da Tijuca, que se tornou palco de diversos eventos para a região, com destaque para as oportunidades provenientes dos Jogos Panamericanos. Foram realizadas diversas promoções nas ruas e restaurantes que contribuíram para aumentar o movimento e faturamento dos micro e pequenos negócios do bairro.		Publicação que mostra as ruas e restaurantes do bairro que foram decorados com inspiração nas modalidades esportivas da competição, atraindo grande público (Acervo Sebrae/RJ).
	O Rio de Janeiro é escolhido para abrigar o Centro de Referência do Artesanato Brasileiro (CRAB) do Sebrae. Localizado em um edifício histórico na Praça Tiradentes, o espaço, que passará por profundas obras de restauro, foi idealizado para se tornar uma grande vitrine da produção e comercialização do produto artesanal de todo o país.		Inauguração do Crab na Praça Tiradentes, no Centro do Rio de Janeiro, 2007 (Acervo Sebrae/RJ).
	Criação do Programa Trabalho e Empreendedorismo da Mulher, iniciativa da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, feito em parceria com os governos estaduais, as unidades estaduais do Sebrae e a Associação de Mulheres de Negócios e Profissionais (BPW). Em 2008, foi transformado em Programa Nacional, seguindo a orientação estratégica da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República. Dentre as ações desenvolvidas pelo Sebrae, destaque para o Prêmio Sebrae Mulher de Negócios (PSMN), que reconhece, estadual e nacionalmente, empreendedoras que desenvolvem estratégias inovadoras e alcançam êxito nos seus negócios.		Seminário do Programa Trabalho e Empreendedorismo da Mulher, realizado em 2007 no noroeste fluminense (Acervo Sebrae/RJ).
2009	Lançamento do livro Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval, resultado de uma parceria da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRio) com		Lançamento do livro <i>Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval</i>

	<p>o Sebrae/RJ e o Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (Ecad). A partir da premissa de transformação do carnaval em negócio, o estudo teve por objetivos avaliar os festejos carnavalescos segundo sua capacidade para gerar receitas e ocupação no mercado de trabalho, identificar como incidem os direitos intelectuais e de imagem, além do envolvimento dos setores público e privado na estrutura administrativa e financeira da festa popular.</p>		<p>em 2009, no Crab. A publicação traz uma radiografia da atividade que gera emprego e renda para milhares de trabalhadores e injeta, anualmente, R\$ 1 bilhão na economia da cidade (Acervo Sebrae/RJ).</p>
	<p>Realização do 1º Fomenta Estadual, grande encontro com oportunidades para as micro e pequenas empresas sobre compras públicas de até R\$ 80 mil. Pela primeira vez foram realizadas articulações durante o evento entre o poder público e fornecedores. Empresários foram apresentados às políticas de compras municipais e estadual, e puderam se cadastrar junto aos compradores, facilitando futuras contratações.</p>		<p>Evento Fomenta, que contou com a participação de instituições nacionais e aproximadamente mil pessoas (Acervo Sebrae/RJ).</p>
2010	<p>O Sebrae/RJ inicia o Projeto Lei Viva, com o qual apoia a implementação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas junto aos municípios que já estavam com a parte legal regulamentada e aprovada.</p>		<p>Evento na cidade de Três Rios para implementação da Lei Geral no município (Acervo Sebrae/RJ).</p>
	<p>Realização do evento "Empresa Bacana" na Cidade de Deus. Nesse momento, começa a primeira proposta de atuação sistêmica em favelas para melhoria do ambiente legal e para o desenvolvimento local. A Prefeitura do Rio de Janeiro edita decreto que transforma o bairro da Cidade de Deus em Área Especial de Interesse Social, ou seja, adequado ao disposto na legislação vigente para fins de simplificação de licenciamento de atividades econômicas e outras de qualquer natureza.</p>		<p>O prefeito da Cidade do Rio de Janeiro, Eduardo Paes, assina o decreto que transforma a Cidade de Deus em Área Especial de Interesse Social (Acervo Sebrae/RJ).</p>
	<p>Lançamento do Projeto Reconstruir Região Serrana, como cerne na recuperação econômica e apoio às micro e pequenas empresas da região serrana do Rio de Janeiro. A partir do dia 31 de janeiro, 20 dias após a tragédia que atingiu o local, o Sebrae intensificou o trabalho de orientação às empresas dos municípios atingidos pelas fortes chuvas, com a montagem de pontos de atendimento especiais em Nova Friburgo, Petrópolis, São José do Vale do Rio Preto, Itaipava, Teresópolis e Areal.</p>	 	<p>Identidade visual do Projeto Reconstruir Região Serrana (Acervo Sebrae/RJ).</p> <p>Jornal semanal produzido pelo Sebrae/RJ e parceiros logo após as chuvas, com notícias úteis para os empresários da região serrana (Acervo Sebrae/RJ).</p>
2011	<p>Criação do Programa Desenvolvimento do Empreendedorismo nas Comunidades Pacificadas. A atuação do Sebrae como importante protagonista na integração dessas comunidades, por meio do fomento ao empreendedorismo e apoio aos pequenos negócios, serviu como base para a elaboração da Metodologia Sebrae para Desenvolvimento Territorial em Regiões Urbanas de Baixa Renda, de âmbito nacional, para atuação em regiões com características semelhantes às das comunidades cariocas.</p>		<p>Capa do Programa de Desenvolvimento do Empreendedorismo nas Comunidades Pacificadas (Acervo Sebrae/RJ).</p>
	<p>Em 2011, o Sebrae/RJ apoiou a fundação da Central de Cooperativa Sicoob Central Rio e deu suporte à Sociedade de Garantia de Crédito do Norte do Estado do RJ (Garantinorte), apresentando aos empresários</p>		<p>Inauguração da sede da Garantinorte, em 30/11/11 (Acervo Sebrae/RJ).</p>

	soluções alternativas de acesso ao crédito. O método consiste em apresentar aos donos de micro e pequenas empresas as vantagens de uma sociedade cooperativa e o objetivo principal é representar os interesses das MPE diante dos agentes financeiros e lutar por linhas de crédito mais baratas, na medida certa para pequenos negócios.		
	Lançamento do Programa de Compras Governamentais para as Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro (COMPRA MAIS). A parceria entre o Sebrae/RJ e o Governo do Estado do Rio de Janeiro visava a mobilização e a sensibilização de gestores públicos do estado e dos municípios para a importância da inserção dos pequenos negócios nos processos de aquisição de bens e serviços, além de capacitar os gestores públicos e as micro e pequenas empresas para a participação nas modalidades de licitação e também nas rodadas de negócios.		Capa de folheto explicativo do Programa Compra Mais (Acervo Sebrae/RJ).
	A assinatura do Convênio de Cooperação Técnica 0317/11, celebrado em 14 de dezembro de 2011, no Palácio da Cidade, com a presença do prefeito da Cidade do Rio, o Presidente do Sebrae Nacional e o Diretor Superintendente do Sebrae/RJ marcou o início da conjugação de esforços entre o Sebrae-RJ, o Sebrae Nacional e a Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (CDURP) para execução de ações para inclusão produtiva e desenvolvimento econômico no âmbito do território do Porto Maravilha, na região portuária, surgindo assim o Projeto Sebrae no Porto.		Evento de abertura da Semana Empreendedor, ação do Projeto Sebrae no Porto (Acervo Sebrae/RJ).
	Criação, em parceria com a Light, do Programa Ação Perda Zero (APZ) – Light Legal. A iniciativa traz uma nova proposta para o combate às perdas não técnicas e à inadimplência de forma sustentada, combinando o uso de Tecnologias de Rede, Sistemas de Medição e técnicos, por meio de incentivo à criação de microempresas para atuarem junto às comunidades visando estreitar a relação destas com a Light. O Sebrae/RJ atuou orientando e capacitando os empresários em temas como gestão, atendimento ao cliente e intra empreendedorismo.		Apresentação do programa Ação Perda Zero na Feira do Empreendedor do Rio de Janeiro, em 2013 (Acervo Sebrae/RJ).
2012	O Sebrae/RJ participa da Rio+20, Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável realizada na cidade do Rio de Janeiro que definiu a agenda do desenvolvimento sustentável para as próximas décadas. O Espaço Sebrae de Educação na Rio+20 foi montado no Aterro do Flamengo, oferecendo diversos cursos gratuitos, além de contar com uma área destinada à exposição de produtos e serviços apoiados pelo Sebrae e ligados à sustentabilidade.		Convite do Sebrae/RJ para o público conhecer o Espaço Sebrae na Rio+20 (Acervo Sebrae/RJ).
	Baseado no Novo Direcionamento Estratégico do Sebrae/RJ, estruturado em 2012, foi lançado o estudo “2030: o futuro das MPE do Rio de Janeiro”, que apresentou prospecções realizadas em parceria com a Macroplan. Foram considerados os desafios que podem surgir nas próximas duas décadas e eventuais entraves que possam contribuir para retardar o desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro e das		Capa do estudo 2030: O futuro das MPE no Estado do Rio de Janeiro (Acervo Sebrae/RJ).

	suas micro e pequenas empresas.		
2013	Por meio da assinatura de um acordo de cooperação técnica entre o Sebrae e o Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, é criado o Projeto Sebrae no Pódio. O projeto, sob a coordenação do Sebrae/RJ, tem como principais objetivos mobilizar e capacitar as micro e pequenas empresas de todo o país para o fornecimento de produtos e serviços em diversos segmentos de atuação dos Jogos Olímpicos.		Material de divulgação sobre o projeto Sebrae no Pódio, coordenado pelo Sebrae/RJ (Acervo Sebrae/RJ).
	Realização de seis edições do Seminário "Oportunidades no Rio", em parceria com o jornal O Globo, a partir de conteúdos desenvolvidos pelo Observatório Sebrae/RJ. Os seminários abordaram temas como economia, transportes, mobilidade, cidadania e empreendedorismo e levou informações qualificadas a um público interessado por reflexões mais profundas sobre o Estado do Rio de Janeiro.		O prefeito do Rio de Janeiro, Eduardo Paes, em palestra no seminário "Ocupação Econômica na Área do Porto do Rio" (Acervo Sebrae/RJ).
	O Sebrae/RJ realiza edição da Feira do Empreendedor, no Centro de Convenções SulAmerica, na cidade do Rio de Janeiro. Após quase uma década sem o estado participar do circuito, a Feira do Empreendedor atraiu 23.240 visitantes.		Vista externa da Feira do Empreendedor do Sebrae/RJ, realizada em 2013 (Acervo Sebrae/RJ).
2014	Em maio deste ano acontece o lançamento do Programa Sebrae Inteligência Setorial, que fornece informações estratégicas para apoiar a tomada de decisões das micro e pequenas empresas. Por meio de um portal na internet, empresários dos setores de construção civil, moda, petróleo e gás e turismo têm acesso a diversas publicações <i>online</i> com conteúdo relevante e diagramação inovadora, além de alertas para notícias importantes sobre os seus respectivos segmentos.		Lançamento do Programa Sebrae Inteligência Setorial no auditório da sede do Sebrae/RJ, no Rio de Janeiro, em 2014 (Acervo Sebrae/RJ).
	O Sebrae/RJ retoma a produção de Estudos de Casos e em fevereiro deste ano lança a publicação <i>Histórias de Sucesso de Pequenos Negócios no Estado do Rio de Janeiro</i> . A publicação foi escrita por colaboradores do Sebrae/RJ, dentro da metodologia de estudos de caso utilizada pelo Sistema. Cada um dos seis casos abordados conta ainda com um vídeo de depoimento do empresário, publicado no canal do Sebrae/RJ no Youtube.		Capa do livro <i>Histórias de Sucesso de Pequenos Negócios no Estado do Rio de Janeiro</i> (Acervo Sebrae/RJ).
2015	Lançamento no Sebrae/RJ do Programa Sebrae de Excelência em Gestão - PSEG. Implementado em 2010 pelo Sebrae Nacional, tem como objetivo disseminar boas práticas de gestão em todo o sistema. O programa pautado no Modelo de Excelência da Gestão - MEG, da Fundação Nacional da Qualidade, visa aumentar a maturidade em gestão em três pontos: ambiente interno, externo e valorização de pessoas.		Apresentação do Programa Sebrae de Excelência em Gestão – PSEG (Acervo Sebrae/RJ).
	Cerimônia de posse da presidente do Conselho Deliberativo Estadual do Sebrae/RJ, Angela Costa, do diretor-superintendente, Cezar Vasquez, e dos diretores Armando Clemente e Evandro Peçanha ocorrida na sede da Firjan (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro) e com a presença do governador do Estado do Rio de Janeiro, Luiz Fernando Pezão, e do vice-governador, Francisco		Presidente do Conselho Deliberativo Estadual do Sebrae/RJ, Angela Costa, Diretor-superintendente, Cezar Vasquez, Diretores Armando Clemente e Evandro Peçanha, Governador do Estado do

	Dornelles, entre outras autoridades e empresários. Pela primeira vez na história, o Sebrae/RJ terá mulheres como presidente e vice-presidente do Conselho.		Rio de Janeiro, Luiz Fernando Pezão, e vice-governador, Francisco Dornelles (Acervo Sebrae/RJ).
	5ª Semana Sebrae/RJ de Tecnologia e Inovação - No Rio de Janeiro, a Semana Sebrae de Tecnologia e Inovação ocorreu no Centro de Convenções Sulamérica, com a temática "Luz, ciência e vida". O evento ofereceu atividades diversificadas voltadas para empreendedores e micro e pequenas empresas, tais como: painéis, exposições, consultorias tecnológicas, oficinas tecnológicas, palestras, debates, seminários, <i>talk show</i> , apresentação de casos de sucesso, oficinas de soluções, <i>workshops</i> e espaços para <i>startups</i> , atendimentos e relacionamento entre pequenos negócios.		Cerimônia de abertura oficial da Semana Sebrae/RJ de Tecnologia e Inovação 2015, no auditório do Centro de Convenções Sulamérica (Acervo Sebrae/RJ).
	Cerimônia de reinauguração do Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro (CRAB) na Praça Tiradentes, idealizada e criada pelo Sebrae como uma plataforma para reposicionamento e qualificação das atividades de artesanato. O CRAB tem a missão de ampliar a comercialização das peças produzidas pelos artesãos brasileiros. A primeira exposição apresentada no espaço foi a "Origem Vegetal" com peças elaboradas por artesãos em atividade nos 27 estados.		Logo e imagem da fachada externa do prédio do CRAB na Praça Tiradentes (Acervo Sebrae/RJ).
2016	Portal Rio Oportunidades de Negócios (RON) é lançado pelo Sebrae/RJ na Associação Comercial do Rio de Janeiro – ACRio. O portal reúne informações estratégicas relacionadas a quatro âncoras da economia fluminense: Compras Governamentais, Grandes Empreendimentos, Mega Eventos e Região Portuária da cidade do Rio. Um dos destaques da ferramenta é que somente empresas fluminenses que se cadastrarem no portal, de forma gratuita, terão acesso aos editais de compras de todas as Prefeituras, Governos Estaduais, estatais, fundações e autarquias do país.		Diretor Evandro Peçanha na cerimônia de lançamento do portal RON na sede da ACRio (Acervo Sebrae/RJ).

Fonte: O autor.

Segundo o SGE – Sistema de Gestão Estratégica, que gerencia física e financeiramente todos os projetos, o Sebrae/RJ desenvolve atualmente mais de 150 projetos de norte a sul do estado. As ações levam em consideração as vocações econômicas locais e incluem capacitação de empresários e suas equipes, estímulo à inovação e difusão de informações e novas tecnologias. Para garantir a transparência, os projetos seguem a metodologia GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados, desenvolvida pela organização e cujo objetivo é a estruturação e o gerenciamento de projetos. Pela GEOR, as etapas de execução e orçamento dos projetos podem ser acompanhadas por qualquer colaborador da

empresa. Foram muitas as transformações nestas quase quatro décadas de existência do Sebrae/RJ. No campo institucional, destacamos a transformação em serviço social autônomo, em 1990, após 18 anos de funcionamento como sociedade civil, sem fins lucrativos, mantida com um sistema tripartite de fontes de recursos.

O Governo Federal cobria até 60% dos orçamentos/programas dos CEAG estaduais e os 40% restantes eram obtidos de contrapartidas de governos estaduais, agências e bancos de desenvolvimento regionais, convênios de cooperação com entidades nacionais e internacionais e também de receitas próprias geradas com a prestação de serviços, principalmente, cursos e consultorias prestadas às empresas (SEBRAE 40 ANOS..., 2012, p.45).

No campo operacional, o Cebrae em 1972, iniciou suas ações focando as pequenas e médias empresas e atuando no crédito orientado. O trabalho realizado visava capacitar as empresas financiadas pelo BNDE (na época, sem o “s”) e sua rede de bancos de desenvolvimento dos estados. Eram realizados atendimentos individuais e operações e programas setoriais. Cabe ainda destacar a iniciativa do CEAG-Rio, em outubro de 1985, ao começar o Programa de Apoio à Criação de Empresas, apelidado de “Vestibular para Empresário”. Foi o primeiro programa do Sistema Sebrae de fomento ao empreendedorismo, pois até aquela data a prática era de atender apenas as empresas já existentes, inclusive as micro empresas informais. E também destacar o pioneirismo do CEAG-Rio em inaugurar o primeiro “Balcão do Empresário” do Sistema Cebrae, como visto na fotografia 2.

Fotografia 2 – Inauguração do Balcão do Empresário na ACRio, Centro do Rio em 1987.



Fonte: Acervo do Sebrae/RJ.

No campo das políticas públicas, a questão das MPE tem seu primeiro destaque no lançamento do II Plano Nacional de Desenvolvimento, mas a principal transformação ocorreu em 1985, com a aprovação no Congresso Nacional do 1º Estatuto da Microempresa, que foi o embrião da atual Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, SEBRAE 30 ANOS... (2002, p.55). Logo após, em 1988, o marco legal mais importante foi a inserção dos artigos 170 e 179, dando tratamento diferenciado às MPE na Constituição Federal.

A temática das micro, pequenas e médias empresas passou, assim, a frequentar a agenda política e a pauta do jornalismo econômico do país. Desde então, ocorreram muitos avanços no campo fiscal-tributário, como a resolução 388 do Banco Central, que destinava 1% dos depósitos à vista no sistema bancário para aplicação compulsória em linhas de crédito às micro e pequenas empresas, o que foi um bom período para as MPE em relação ao acesso a financiamento (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p.102).

No campo econômico, os anos de 1980 foram difíceis para os pequenos negócios. As elevadas taxas de inflação e as aplicações financeiras de curtíssimo prazo (*overnight*), mesmo com a correção monetária, não permitiam às empresas e ao capital produtivo sobrepujar os ganhos do capital especulativo. “Os sucessivos planos econômicos causavam fortes movimentos “sanfona” de abertura e fechamento das empresas de menor porte”, SEBRAE 30 ANOS... (2002, p.102).

O Sistema Sebrae procurava, então, disseminar e ampliar a cultura da melhor gestão dos negócios, a busca da maior produtividade, da melhoria da qualidade, do desenvolvimento tecnológico, da eficiência energética, da abertura de novos mercados no exterior com a formação dos consórcios de exportação, entre outras ações para assegurar, assim, a sobrevivência dos pequenos negócios, mais do que promover o seu crescimento, em época tão recessiva.

Na década de 1990, a partir da estabilização monetária, com o Plano Real, até 2014 viveu-se uma época de melhor ambiente de negócios, embora persistam as dificuldades da excessiva burocracia, do acesso às linhas de crédito, da alta carga tributária para as empresas que ultrapassam a faixa do Simples, da legislação trabalhista que pouco diferencia as pequenas das grandes. De 2014 até o momento assistimos atônitos a decretação de falências de grandes, médias e notadamente pequenas e micro empresas em decorrência da profunda recessão que assola a

economia brasileira. Há muito ainda a fazer e o Sistema Sebrae terá de vencer grandes desafios para que os atuais e futuros pequenos empreendedores possam tocar seus negócios com maior possibilidade de competir numa economia cada vez mais competitiva. O perfil do proprietário de micro e pequena empresa modificou com o avanço do sistema educacional brasileiro. É cada vez maior a presença de empresários com um nível mais elevado de educação formal no ambiente das empresas já formalizadas. Além disso,

[...] a expansão acelerada da cultura do empreendedorismo no Brasil, a introdução do tema dos pequenos negócios nas escolas de Ensino Fundamental e nas universidades, além do trabalho do Sebrae/RJ junto aos pequenos municípios do interior e às comunidades de baixa renda estimulou a abertura de negócios por parte de pessoas com níveis de escolaridade incompletos (RELATÓRIO ANUAL, 2012, p. 23).

O fenômeno mais novo e de grande relevância econômica é o rápido crescimento das empresas de base tecnológica, por meio das incubadoras de empresas, dos parques tecnológicos, dos processos de encadeamento produtivo das pequenas empresas na cadeia de valor dos grandes empreendimentos e as aceleradoras de empresas *start-up*, situação que há 40 anos não era previsível.

O grande desafio do Sebrae/RJ e do Sistema Sebrae como um todo no futuro será o de poder estar, ainda que indiretamente, presente com seus programas e atividades, em todos os municípios e distritos do Brasil, em todos os bairros das cidades de médio e grande porte, prestando serviços e realizando trabalhos de qualidade e cuja eficácia e efetividade assegurem elevada taxa de criação de novas empresas bem-sucedidas e o crescimento da competitividade das MPE brasileiras no mercado global. A geração de empregos estáveis e de boa remuneração para a população fluminense no futuro dependerá da força das MPE bem administradas e com capacidade de inovar.

Diante das evidências apresentadas na Linha do Tempo e do contexto em que a empresa está inserida, podemos indicar a pertinência da estruturação de um projeto de Memória Empresarial que viabilize a Organização do Conhecimento no Sebrae/RJ, como detalharemos no capítulo seguinte.

#### 4 PARÂMETROS DA MEMÓRIA EMPRESARIAL

Projetos de memória empresarial devem ser entendidos dentro da premissa de que a história de uma empresa reflete a construção de conhecimento por um conjunto de pessoas e comunidades, fundamenta os valores corporativos e evidencia a reputação de empresas e atributos de marcas.

Para tanto, os projetos de memória empresarial devem estar apoiados em um trabalho sistemático de análise e organização, de modo a abranger os aspectos mais relevantes, tangíveis e intangíveis, da trajetória que se deseja narrar, divulgar e disseminar. Os produtos de memória empresarial, por sua vez, podem variar desde os mais evidentes, como publicações, filmes e sites, até programas completos de gestão de documentos e informações, como a implantação de Centros de Documentação e Memória. É preciso entender que a memória empresarial é um conceito de trabalho, do qual se extrai a matéria-prima para várias aplicações.

Podemos construir parâmetros observando exemplos de organizações que já estruturaram projetos e programas de memória empresarial e analisando as macro etapas que comumente são seguidas por estas organizações, chegamos ao seguinte retrato:

Quadro 16 – Macro etapas de projetos e programas de memória empresarial.

MACRO ETAPA	DESCRIÇÃO	RESULTADOS
Organização do conhecimento, gestão de documentos e informações.	Abrange tudo aquilo que se refere à construção e aplicação do conhecimento produzido na empresa. Projetos de memória empresarial podem envolver o estabelecimento de normas de produção, trâmite, arquivamento, temporalidade, taxonomia e acessibilidade de documentos e informações da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Arquitetura de portais, bancos de dados e de bancos de imagens;</li> <li>➤ Organização de arquivos físicos e eletrônicos;</li> <li>➤ Implantação de Centros de Documentação (CEDOC) setoriais ou corporativos;</li> <li>➤ Implantação de Gerenciamento Eletrônico de</li> </ul>

		Documentos - GED; ➤ Organização de acervos pessoais.
Pesquisa histórica, memória oral e produção de conteúdos.	A história deve ser referência para o público interno e externo, instrumento de gestão de negócios e canal de comunicação. A compreensão dos fatos, estratégias e processos que marcam a trajetória de um empreendimento deve ser pautada pela análise ampla de todas as fontes disponíveis, como documentos, publicações e relatos orais.	➤ Livros institucionais, biografias e outras publicações; ➤ Exposições, <i>showrooms</i> históricos e museus empresariais; ➤ Audiovisuais, <i>sites</i> e <i>hot sites</i> ; ➤ Coletâneas de entrevistas, bancos de memória oral e <i>Storytelling</i> ; ➤ Linhas do tempo e sínteses cronológicas; ➤ Estudos de caso e históricos temáticos.
Implantação e gestão de Centros de Documentação e Memória (CDM).	Os CDM são os produtos mais completos de memória empresarial, pois são setores responsáveis pela gestão da memória, ou seja, pela definição e aplicação de uma política que integre o trâmite, a preservação e a disseminação de documentos físicos e eletrônicos de caráter histórico, além de dados e informações relativos à trajetória da organização, no passado e no presente.	➤ Diagnóstico e planejamento estratégico para a implantação de CDM; ➤ Gestão de todas as etapas de implantação, da captação de acervos à arquitetura de portais históricos; ➤ Gestão de CDM já implantados.

Fonte: Memória & Identidade Consultoria Ltda.

Aniversários de fundação da empresa, inaugurações, homenagens... são situações em que o profissional da informação se vê diante da necessidade de iniciar projetos de memória empresarial e nem sempre consegue identificar as diferentes possibilidades existentes.

É comum que a solução encontrada seja paliativa. Uma editora competente pode fazer um belo livro, aquele funcionário antigo reúne antigos documentos e fotografias para uma exposição, gravam-se algumas entrevistas com a “prata da casa”, contam-se histórias, organiza-se uma grande festa. Passado o evento, é só

esperar o próximo aniversário, inauguração, homenagem... para começar toda a correria novamente. E perde-se a oportunidade de iniciar um projeto consistente de memória empresarial.

O mesmo pode acontecer quando a principal demanda é a organização de documentos. A falta de controle sobre o que já foi produzido, mesmo que não tenha sido no passado mais remoto (*onde está aquela foto do relatório do ano passado? Onde está a autorização de uso da imagem?*) ou ainda o acúmulo excessivo de documentos, são situações que podem levar o profissional da informação a tomar decisões nem sempre acertadas. Afinal, comprar uma ferramenta de base de dados resolve só em parte o problema, já que para seu bom funcionamento é fundamental antes estruturar a informação. Caso contrário, é como comprar um armário sofisticado e simplesmente empilhar tudo lá dentro.

Para avaliar os melhores caminhos para desenvolver um projeto de memória empresarial é preciso iniciar com uma bem fundamentada análise de demandas de curto, médio e longo prazo e entender que a dinâmica de um projeto deve considerar um plano geral de trabalho, com fases, metas e avaliações parciais. Ainda que a demanda indique, por exemplo, que o produto visado é um livro e não um projeto mais amplo, o processo de concebê-lo, a pesquisa, a mobilização do público interno e todos os outros aspectos envolvidos devem resultar em um ciclo virtuoso de reflexão sobre a trajetória do empreendimento. O bom livro será, então, apenas a parte visível de um processo de autoconhecimento.

Observando detalhadamente organizações que já estruturaram seus projetos de memória, o exemplo do Centro da Memória da Eletricidade no Brasil – Memória da Eletricidade, que é vinculado à Eletrobrás, é considerado referência, pois

[...] desenvolve, incentiva e apoia projetos de âmbito regional e nacional, nos campos da historiografia, da história oral, dos sistemas de informação, da memória técnica, do tratamento e referenciação de documentos históricos, da implantação de unidades culturais e da produção de exposições, somando seus esforços aos das empresas e órgãos do setor de energia elétrica e buscando construir elos de aproximação entre o setor e a sociedade em geral (MEMÓRIA DA ELETRICIDADE. Atuação, 2016).

A linha de trabalho da instituição tem como temática, além do processo geral de implantação e desenvolvimento da eletricidade no país, o histórico de empresas e órgãos, de empreendimentos e de personalidades que marcaram a trajetória do setor de energia elétrica, bem como alguns assuntos específicos e relevantes, cuja análise contribui para a compreensão do papel desempenhado pela energia elétrica na formação do Brasil que conhecemos hoje.

Figura 6: Página inicial do portal da Memória da Eletricidade em abril de 2016.

**Memória da Eletricidade** Centro da Memória da Eletricidade no Brasil

Home | Perfil | Serviços | Produtos | Notícias | Contato | Entrar

**PRESIDENTES**

Toda instituição tem seus líderes. Conheça aqueles que dirigiram a Memória em seus 30 anos.

Clique aqui e acesse

**Acervo**  
A Memória da Eletricidade disponibiliza aos interessados seu acervo histórico, nos segmentos arquivístico, bibliográfico, sonoro, filmográfico e iconográfico. Descubra aqui como consultá-los.

**Preserva.me**  
Avaliação de resultados do I Encontro Nacional sobre Preservação de Memória no Setor de Energia Elétrica, realizado em 16/10/2014.

**História Oral**  
Acervo consistente, com cerca de 540 horas de áudio, 50 horas de vídeo e 307 depoimentos, gerando mais de 20 publicações. Confira aqui.

**Exposições Virtuais**  
Nossas exposições são produzidas a partir das principais pesquisas desenvolvidas pela instituição. Divirta-se!

**Linha do Tempo**  
Conheça a história do setor de energia elétrica brasileiro, veja fotos e filmes de época.

**Almanaque Energia**  
Aqui, crianças e adolescentes poderão encontrar informações sobre as principais invenções que utilizam energia elétrica, conhecer seus inventores, obter conteúdo sobre a história da eletricidade no Brasil, matar sua curiosidade e se divertir com as maquetes animadas.

Fonte: Centro da Memória da Eletricidade no Brasil.

Podemos verificar na estrutura de produtos e serviços da Memória da Eletricidade que a gestão da informação é amplamente praticada para que a

organização do conhecimento do setor elétrico brasileiro seja viabilizada, potencializando assim, a geração de produtos e serviços de memória que atendam às empresas do seguimento, tais como:

- Acervo (arquivístico, bibliográfico, filmográfico, iconográfico e sonoro);
- Assessoria técnica para a preservação do patrimônio;
- Depoimentos e Biografias;
- Exposições físicas e virtuais;
- Linha do tempo;
- Livros comemorativos;
- Manuais de preservação documental;
- Pesquisa histórica.

Observando ainda organizações que já estruturaram projetos de memória, outro exemplo é a da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, como seu Centro de Memória e Referência (CMR) em São Paulo.

Figura 7 – Página inicial do portal da Aberje em abril de 2016.



Fonte: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

O Centro de Memória e Referência da Aberje foi constituído com base nos documentos e materiais bibliográficos acumulados pela organização até 2004, ano de início das ações. Inaugurado em 2007, é o único sistema de informação especializado em Comunicação Empresarial da América Latina, com acervo diversificado e adequado tanto às necessidades dos associados, em sua maioria,

profissionais à procura de atualização e de casos para *benchmarking*, quanto para a comunidade acadêmica que fundamenta e reestrutura teorias no campo empresarial.

Em 2004 a organização lançou o livro “Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas a construir o futuro das organizações” sobre a temática da memória empresarial e sua importância no contexto das organizações. A Aberje tomou parte no movimento de conscientização das empresas sobre sua história e no mesmo ano deu início a seu programa de memória empresarial. Essa iniciativa está em linha com o pensamento das autoras Gagete e Totini (2004, p. 119) ao afirmar que

[...] muitas empresas perceberam que, diante de tantas transformações, um dos maiores desafios era promover as necessárias mudanças, sem perder a identidade. Por consequência, tomavam consciência que sua identidade estava diretamente ligada a sua memória, aos processos que vivenciaram, aos erros e acertos, às inovações, superações, derrotas e vitórias que marcaram a sua trajetória histórica.

O projeto de construção da trajetória da Aberje surge então com o objetivo inicial de identificar, selecionar, organizar e acondicionar a documentação acumulada pela associação durante seus 37 anos de existência e registrar a história da empresa e sua atuação na sociedade. O tratamento dos registros revelou documentos diversos, livros e uma infinidade de tipos e modelos de publicações, guias, manuais e políticas de comunicação que possuíam uma riqueza informacional única.

O Centro de Memória e Referência da Aberje é composto pelo Arquivo Histórico, que integra registros textuais, audiovisuais, fotográficos e museológicos, além de depoimentos que registram a trajetória da associação e seu papel na sociedade, e a Biblioteca de Referência que possui livros, periódicos, monografias, revistas internas e externas de empresas, relatórios anuais e documentos diversos para referência de profissionais ou estudantes/pesquisadores.

Os documentos, em suportes físicos ou virtuais, que compõem o Arquivo Histórico recebem tratamento seguindo teorias, normas e práticas arquivísticas e seu conteúdo reflete organicamente a associação. Esses documentos foram fontes imprescindíveis para que pudéssemos reconstruir a trajetória da instituição e fornecer subsídios para a comemoração dos 40

anos da Aberje, em 2007, produzindo conteúdos para diversas publicações internas e externas, entre elas teses, dissertações e livros sobre a história da Comunicação Organizacional no país. Além do tratamento dos documentos históricos, outra atribuição do setor é prover os colaboradores da associação de informações pertinentes sobre a trajetória da instituição. Somos consultados sobre históricos de eventos, cursos e ações que aconteceram há 10 anos ou no mês passado. Para isso mantemos uma cronologia histórica com fatos e fontes que devem ser registradas, além de produzir compilações de informações para fins específicos, tais como o registro de todos os membros da diretoria e conselhos desde a fundação da associação, levantamento de palestrantes e temas de congressos e cursos, e outros (SOUZA; NASSAR, 2010, p. 18).

A linha de acervo para o arquivo histórico também prevê o recebimento de acervos pessoais de ex-diretores e ex-colaboradores da Aberje e personalidades do campo da comunicação organizacional que sejam de relevância para o desenvolvimento da área e que necessitam de um local que os preserve, devido à sua importância histórica.

O acervo da Biblioteca de Referência é composto por diversos tipos de materiais e documentos que constam na política de aquisição e tem foco em temas fundamentais pertinentes à trajetória da área de comunicação e da Aberje, contemplando comunicação empresarial, organizacional, corporativa e institucional, memória empresarial, administração, jornalismo, marketing, relações públicas e temas de interesse, como ética, marca, sustentabilidade, responsabilidade socioambiental e outros.

Além de livros e periódicos, materiais comumente encontrados em bibliotecas, reunimos e disponibilizamos jornais e revistas internas e externas, políticas de comunicação, manuais de aplicação de marca, códigos de conduta e ética, relatórios anuais e de sustentabilidade, balanços sociais e uma gama de outras publicações internas e externas de organizações que são fonte de pesquisa para pesquisadores e profissionais. A biblioteca também abrange a guarda, organização e provém o acesso aos trabalhos vencedores do Prêmio Aberje. A cada edição da premiação, cerca de 70 projetos, dos mais de 300 inscritos, são avaliados por um júri composto por acadêmicos e profissionais renomados na área e premiados pela associação. Estão contidas nesses trabalhos ações, ideias e iniciativas pertinentes e inovadoras e que podem ser replicadas em outros contextos. Devido ao conteúdo ser produzido por terceiros, não é permitida a reprodução por fotocópias ou fotografias. Tal fato assegura o direito do autor, mas em parte restringe nosso trabalho ao passo que a consulta só é realizada localmente. Nosso acervo é constantemente atualizado por meio de pesquisas direcionadas, incorporação de novos registros, aquisição de publicações e desenvolvimento de produtos e serviços. Nossos associados nos enviam grande parte das publicações que recebemos, acompanhadas de doações da nossa diretoria. Essa atitude gera benefícios mútuos: para o associado, que se torna referência para práticas profissionais e estudos

acadêmicos, e para a Aberje que mantém um acervo atualizado com recursos reduzidos, podendo investir em outras frentes. Como próximos projetos e ações, temos a digitalização de coleções dos periódicos da Aberje e de outros documentos de nosso acervo histórico, implantação de software para gestão total do acervo, força-tarefa para tratamento da documentação histórica acumulada, campanha para recolhimento e/ou referência de documentos para o acervo histórico, disponibilização de nosso catálogo na internet, reorganização funcional e hierárquica, juntamente com a equipe de TI, dos repositórios virtuais de documentos eletrônicos da associação e outros (SOUZA; NASSAR, 2010, p. 26).

A divulgação das práticas em qualquer área empresarial passa necessariamente por sua identificação, organização e recuperação. Porém é fundamental que identifiquemos o usuário, seu nível acadêmico e profissional, bem como suas necessidades de informação. Sabemos que um estudante de graduação, ao produzir um trabalho para uma disciplina, necessita de um aprofundamento de conteúdo menor e dispõe de menos tempo para consultar os documentos que um mestrando ou doutorando.

Da mesma forma, um profissional que tem a demanda de construir uma política de atuação, irá buscar referências teóricas e aplicadas que fornecerão subsídios e “dicas” para o modelo que irá desenvolver para sua empresa. No Centro de Memória e Referência da Aberje podemos observar a aplicação na íntegra das 5 Leis da Biblioteconomia ao entender que:

- I. Os veículos de comunicação e outros materiais produzidos pelas empresas também são documentos, e devem ser organizados visando seu uso;
- II. Cada usuário deve receber o material adequado às suas necessidades informacionais;
- III. Os trabalhos vencedores do Prêmio Aberje são fonte riquíssima de práticas excelentes em comunicação e seu uso pode ser potencializado por profissionais e pesquisadores acadêmicos;
- IV. O atendimento personalizado, agendado com antecedência, otimiza a consulta ao material pré-selecionado; e,

V. O crescimento deve acompanhar as tendências da área de comunicação, focando e justificando os investimentos em acervos e iniciativas alinhadas a política de gestão.

Finalizando as exemplificações de organizações que obtiveram bons resultados com projetos de memória, podemos observar o caso da Associação Comercial do Rio de Janeiro – ACRio, que integra o Conselho Deliberativo do Sebrae/RJ e criou em 2014 um espaço para preservar a história de suas antigas sedes.

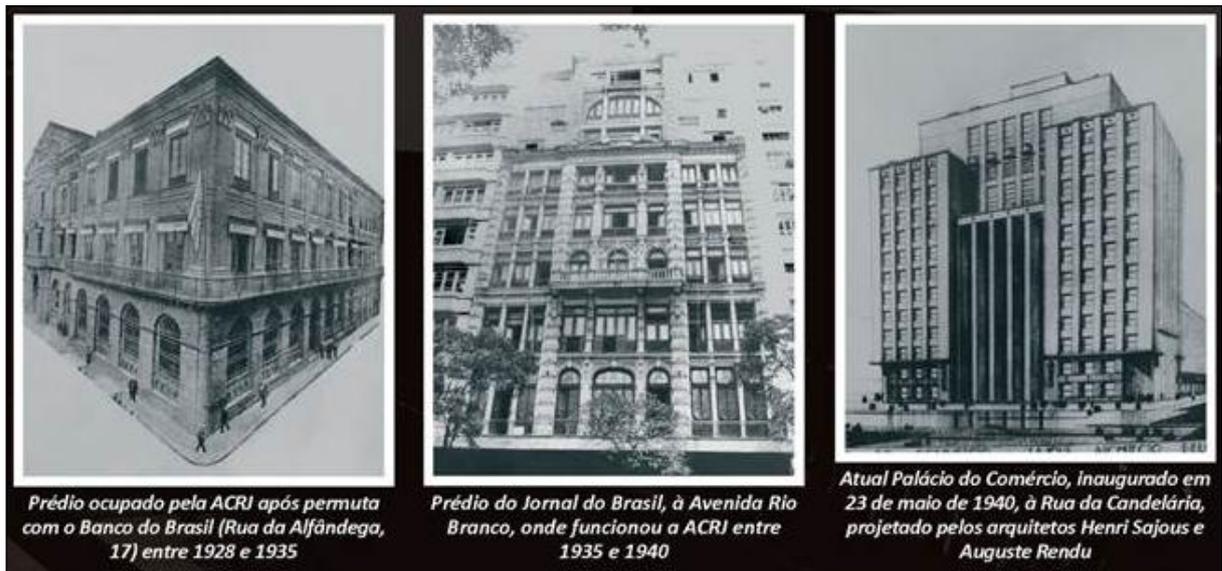
Uma galeria de quadros com fotografias dos sete prédios que já abrigaram a ACRio “Casa de Mauá” (alusão ao seu patrono Barão de Mauá), desde o primeiro, localizado à Rua da Alfândega, 17, e inaugurado em 1820, até o atual, o Palácio do Comércio, à Rua Candelária, 9, pode ser conferida em exposição permanente. Os quadros também retratam eventos importantes ocorridos nas dependências da organização, como por exemplo, a visita de Rui Barbosa em 8 de março de 1919.

Figura 8 – Quadros com fotografias dos sete prédios sede.



Fonte: Centro de Informação e Memória da ACRio.

Figura 9 – Quadros com fotografias dos sete prédios sede.



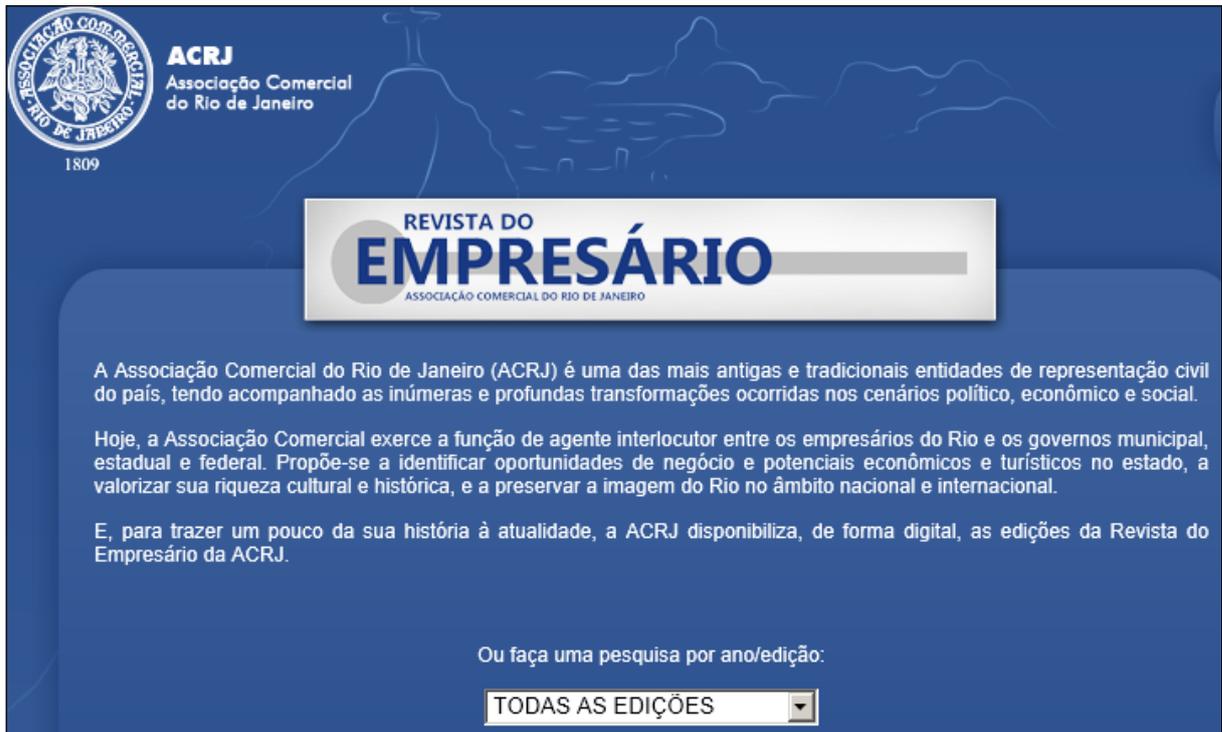
Fonte: Centro de Informação e Memória da ACRio.

A galeria faz parte do Centro de Informação e Memória – CIM, da ACRio, inaugurado em 30 de maio de 2011, cujo objetivo é preservar o amplo acervo da entidade, composto por documentos históricos, livros, fotografias e vídeos. Uma das coleções de periódicos do CIM é o da Revista do Empresário, que após completar um século de publicação pela ACRio foi completamente digitalizada. O processo durou cerca de 60 dias e envolveu a digitalização das edições entre 1911 e 2011 e 18 álbuns fotográficos, que totalizaram 1.665 páginas e 5.146 fotos. Além disso, também foram higienizadas as edições de 1835 a 2011 do Jornal do Commercio, a mais antiga empresa associada da ACRio.

De acordo com a coordenadora do Conselho Empresarial de Cultura da ACRio, Maria Eugênia Stein, a quem o CIM está subordinado, a revista tem conteúdo importantíssimo e está disponível na Internet e no CIM para consulta e destaca que

[...] as revistas estavam todas guardadas na Casa. Na falta de alguns exemplares, saímos em campo, pedindo a colaboração dos associados. Em seguida, buscamos uma empresa que pudesse apresentar uma proposta, não só de digitalização, mas também de recuperação da informação que atendesse ao usuário de pesquisa (MEMÓRIA, 2012, p. 83).

Figura 10 – Tela de busca da coleção digitalizada da Revista do Empresário (1911 a 2011).



Fonte: Centro de Informação e Memória da ACRio.

Sobre a higienização do Jornal do Commercio, a coordenadora disse que o grupo fez uma proposta montada para ser incentivada por meio da Lei Rouanet, segundo ela, trata-se da coleção mais completa do jornal.

[...] a Associação vem cuidando com muita atenção e muita preocupação técnica há muitos anos do material, porque esse conta uma parte importantíssima da vida do país e da própria Casa. Ao pensar em um projeto de memória, imediatamente foi considerada a importância dessa coleção e dos cuidados que a mesma exige [...] explicou que o acervo pode ser dividido em três grupos: museológico, arquivístico e bibliográfico. No museológico, estão os bustos em bronze, quadros, medalhas, uma coleção de moedas, mobiliário, entre outros. No arquivístico, temos todos os arquivos fotográficos, videográficos e documentos textuais que contam a história da Associação. E no bibliográfico, há uma coleção voltada ao interesse do associado e da própria Casa. Esse é um acervo que ainda vai crescer [...] nada teria sido possível sem a ajuda de conselheiros, funcionários e bibliotecários da Casa (MEMÓRIA, 2012, p. 83).

O ponto em comum entre as três organizações observadas como exemplos é a intenção de promover o compartilhamento de sentidos/sensações, oferecendo aos membros da organização um espaço discursivo de pertencimento (*appartenance*), como citamos na página 26 desta pesquisa, quando destacamos as afirmações de Pierre Nora sobre “Lugares de memória”. Tais exemplos de projetos de memória

empresarial, mesmo com audiências, objetivos e públicos distintos, tem como ponto em comum a intenção de promover interação, o compartilhamento de sentidos comuns, como forma de obter uma determinada resposta do outro, evidenciando assim, a memória.

Aspectos relacionados à hierarquia de papéis sociais e relações de poder tem forte influência, tanto na construção de sentido, quanto na dominação da informação, nos dando bons parâmetros na tarefa de construção de projetos que visem a memória empresarial. Assim, temos segurança para continuar a planejar ações que visem destacar os 40 anos do Sebrae/RJ.

#### 4.1 TRANSFORMAÇÃO DO CDI EM CDIM

Em 1997, a crescente demanda por informação por parte dos clientes do Sebrae/RJ e a necessidade de ter um lugar única para consultas e pesquisas sobre a abertura e gestão de micro e pequenas empresas, fez com que se montasse uma estratégia na empresa para implantação de um Centro de Documentação e Tratamento da Informação - CDTI que por questões conceituais, denominou-se oficialmente Centro de Documentação e Informação – CDI, inaugurado em 1998 e cujo objetivo era contribuir para a formulação da nova imagem do SEBRAE/RJ, junto ao cliente externo.

O projeto de implantação do CDI foi o resultado do esforço conjunto do Grupo de Trabalho, criado pela Diretoria Executiva do Sebrae/RJ e da consultoria contratada para este processo. Conforme pesquisas feitas na época junto aos clientes, o desempenho dos Balcões<sup>1</sup> não era satisfatório e as informações não atendiam as necessidades de cada região.

---

<sup>1</sup> Unidades de Atendimento ao Cliente instaladas nos principais municípios do Estado do Rio de Janeiro na década de 1990.

Os Balcões mantinham o elo entre o Sebrae/RJ e o cliente, e que com o tempo foram transformados em Agências de Desenvolvimento Regionais – ADR e atualmente são denominados de Escritórios Regionais – ER. Visavam regionalizar a informação, tornando-a prática, sequencial, objetiva e acessível, contribuindo para melhorar a competitividade das micro e pequenas empresas, através de informações segmentadas por área de negócio.

Como a principal demanda do cliente do Balcão era a informação, com a implantação do CDI, os Balcões passaram a estabelecer um fluxo permanente de informações entre Sebrae/RJ e o cliente, permitindo que a equipe do Balcão mantivesse uma postura proativa, agilizando e padronizando os atendimentos nos Balcões e evitando a transferência da consulta para o Teleatendimento<sup>2</sup>. Os objetivos específicos do CDI eram

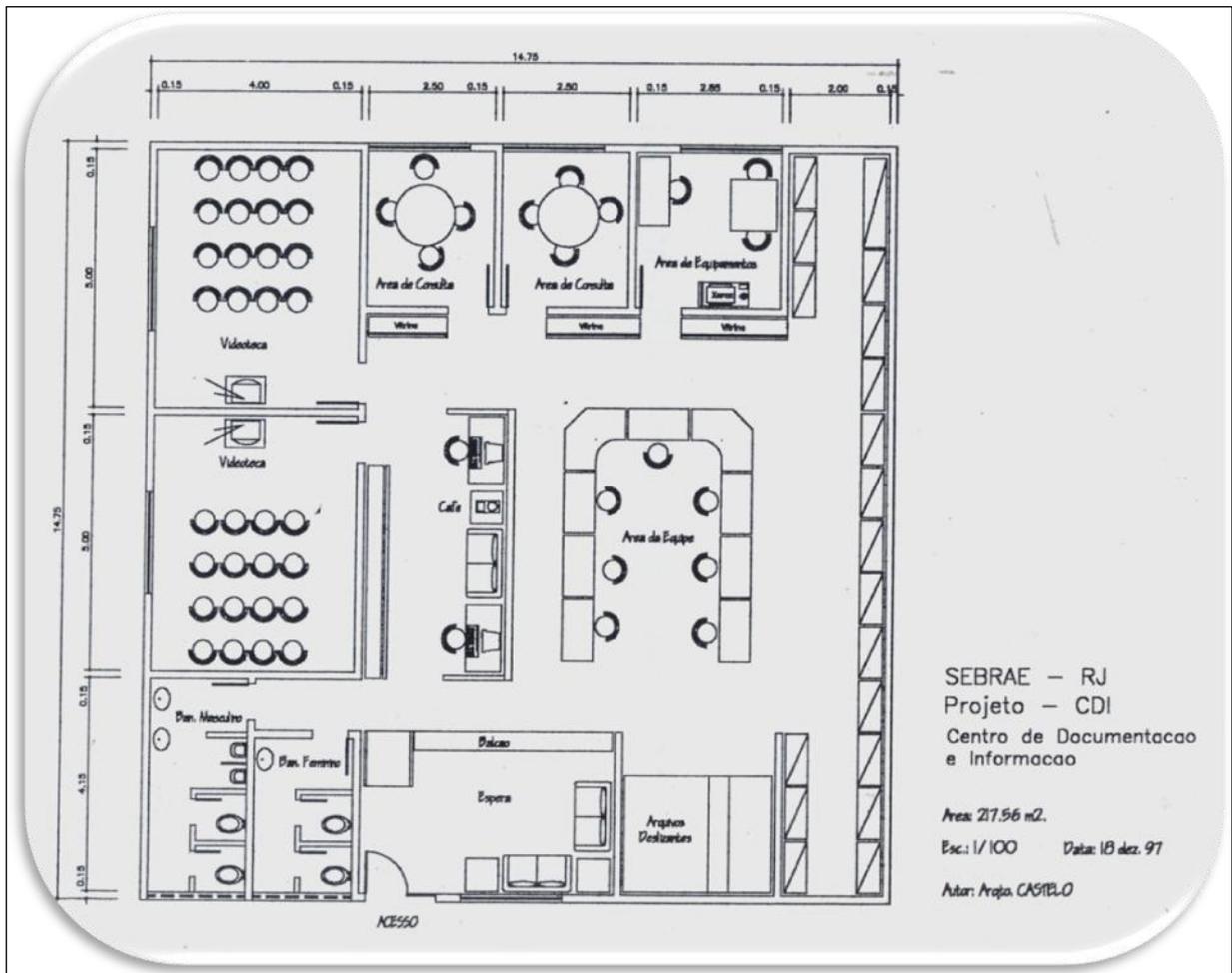
[...] dar agilidade e confiabilidade às informações no atendimento ao cliente da Rede de Balcões - Alimentar a Rede de Balcões para aumentar o nível de satisfação dos clientes - Disponibilizar as bases de dados do Sebrae/NA - Disponibilizar, pela Intranet, serviços de informação como: Clipping, Sumários Correntes, Disseminação Seletiva da Informação - Implantar no CDI uma Videoteca como forma de aproximar o cliente do Sebrae/RJ e melhorar a qualificação das empresas e dos seus funcionários (RELATÓRIO DE ATIVIDADES..., 1997, p. 17).

A missão de disseminar informações que aumentasse a competitividade das empresas e subsidiassem a identificação de novas oportunidades de negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico do Estado foi atingida e nos anos subsequentes, o CDI tornou-se uma Unidade de Informação reconhecida dentro do Sebrae/RJ.

---

<sup>2</sup> Denominação dada ao *Call Center* do Sebrae/RJ na segunda metade da década de 1990.

Figura 11 – Planta baixa do projeto original do CDI (1997).

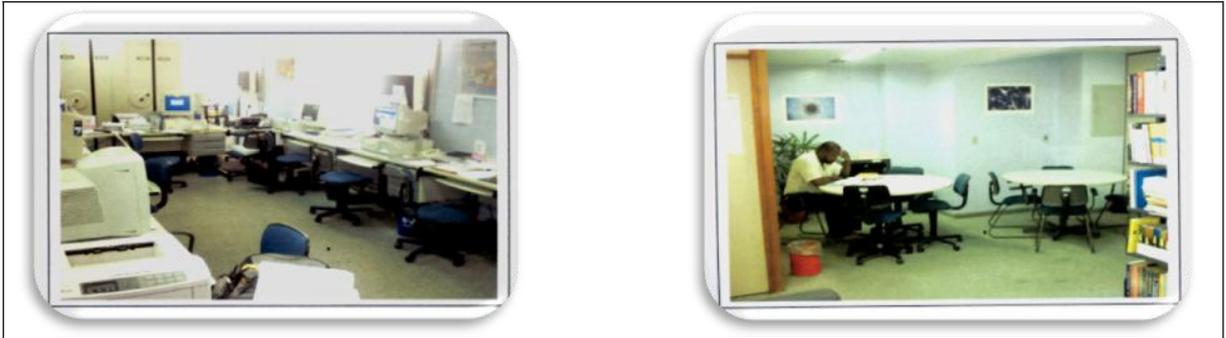


Fonte: Acervo do Sebrae/RJ.

A partir de 2005 o CDI passou a integrar a Área de Atendimento da instituição, com o objetivo de agregar valor aos seus produtos e serviços. Seus clientes externos ficaram mais bem definidos e subdivididos em:

- Potencial empresário;
- Empresas de 0 – 2 anos;
- Empresas com mais de 2 anos; e
- Estudantes de nível médio e superior.

Fotografia 3 – Ilha de trabalho da equipe e espaço para consulta do CDI (2004).



Fonte: Acervo do Sebrae/RJ.

Já o cliente interno passou a ser alcançado genuinamente pelo serviço de Disseminação Seletiva da Informação – DSI e mapeado nas seguintes categorias:

- Gerentes dos produtos desenvolvidos pelo Sebrae/RJ;
- Áreas (Técnicas e Administrativas);
- Funcionários (interesses profissionais, cursos de graduação e pós-graduação);
- Consultores (treinamentos e instrutorias);
- Estagiários (cursos de graduação); e
- Prestadores de serviços.

Nesta mesma época, o CDI foi transferido fisicamente para o Escritório Regional do Centro do Rio de Janeiro – ER Centro e passou a ocupar um espaço maior e a estar mais próximo do público externo.

Fotografia 4 – Instalações do CDI (2005).



Fonte: O autor.

Em 2008, por solicitação da Gerência da Área de Atendimento, o Sebrae/RJ contratou uma consultoria especializada em planejamento estratégico para rever a missão e visão de futuro do CDI e definir prioridades de ações. Foi gerado um relatório com os pontos fortes e fracos da Unidade, conforme descrito abaixo:

Quadro 17 – Retrato estratégico do CDI em 2008 segundo o método de Michael Porter.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<b>Credibilidade</b>	<b>Estrutura física e de pessoal</b>
Expertise no tratamento da informação	Pessoal insuficiente.
Pesquisas fundamentadas em fontes fidedignas	Alta rotatividade de estagiários, que executam tarefas fundamentais.
Adequação de conteúdos para o cliente	Burocracia na contratação de terceirizados.
Reconhecimento dos clientes internos e	Espaço físico pequeno para a demanda.
<b>Espírito de equipe</b>	<b>Integração com outras áreas</b>
Equipe coesa, respeito e entendimento entre as pessoas.	Pouca visibilidade do CDI nas áreas internas, que não demandam solicitações por desconhecimento da utilidade do setor, de seus produtos e serviços.
Informações e decisões compartilhadas por toda equipe	A comunicação interna rígida na instituição impacta no desenvolvimento de produtos e serviços.
<b>Foco no cliente</b>	<b>Ameaças</b>
Os produtos e serviços são desenvolvidos com base na demanda dos clientes	Não trabalhar em rede com as demais Unidades de Informação do Sistema Sebrae espalhadas pelo país
As demandas dos clientes são atendidas, independentemente de sua complexidade e origem (nenhuma pergunta sem resposta).	Risco de aprimorar, divulgar, gerar novas demandas e não ter estrutura para atendê-las.
Agregação de valor às informações oferecidas aos clientes	Contratação, pelas áreas internas, de serviços externos que dizem respeito à expertise do CDI.

Fonte: Consultora externa Pérola Akrman.

A centralização da informação auxilia os técnicos e estimula a racionalização do trabalho biblioteconômico, pois os bibliotecários trabalham para que a informação chegue rápida, concisa e eficiente àqueles que dela necessitam. O Centro de Documentação e Informação deve atuar como coordenador das atividades de captação, catalogação, absorção, recuperação e divulgação das informações tecnológicas e ainda como coordenador das atividades normais de uma biblioteca dentro da sua área de ação.

Segundo Cortez (1987, p. 41), cabe ao Centro de Documentação e Informação as seguintes atribuições:

Treinar, criar estímulos e conscientizar o pessoal técnico da empresa em relação ao objetivo primordial do Centro de Documentação e Informação; Reunir, selecionar, sistematizar, organizar, arquivar e difundir a documentação bibliográfica e audiovisual que interessa às diversas áreas da empresa; Registrar e controlar todo material bibliográfico, isto é, os livros, periódicos, especificações de caráter tecnológico, enfim, todo material que abarca a conceituação “documentação técnica”; Pesquisar, manter e divulgar a história das atividades específicas de sua área de ação; Estimular a produção de documentos que registrem as experiências adquiridas através de: artigos técnicos, comunicações internas – normas, relatórios, especificações técnicas, planejamentos, plantas e desenhos, etc, seminários e congressos com registro sistemático de suas conclusões, visitas e viagens de estágio com produção de relatórios e aquisições de informações; Padronizar todo e qualquer material bibliográfico gerado na empresa por meio de circulação interna ou externa; Facilitar ao máximo o uso do Centro de Documentação e Informação; Empreender a pesquisa bibliográfica ampla; Manter contato com entidades e órgãos afins, colaborando com organismos congêneres nacionais ou internacionais, para controle do intercâmbio de publicações e recebimento regular de informações necessárias.

Ações foram adotadas e com o passar do tempo, muitas foram ajustadas para que o CDI mantivesse seu foco. Em 2013, uma total renovação na equipe ocorreu, possibilitando um diagnóstico mais neutro quanto à sua atuação, papel e infraestrutura dentro do Sebrae/RJ. Verificou-se que, devido o início do projeto de catalogação cooperativa e viabilidade das Unidades de Informação do Sistema Sebrae trabalhar em rede, o CDI estava paralisado nas suas atividades de processamento técnico desde 2011 e que sua inexpressividade dentro e fora do Sebrae/RJ era evidente e precisava ser trabalhada para que uma decisão política/estratégica não fosse tomada baseada apenas em números.

Diversas ações foram pensadas e estruturadas para que o cenário mudasse a favor do CDI, como o plano de marketing que teve por objetivos analisar o mercado, promover e divulgar os produtos e serviços do CDI para o público externo e interno, conquistar e manter os clientes e tornar a biblioteca reconhecida no mercado. O CDI possui o acervo mais especializado em empreendedorismo do Estado do Rio de Janeiro e isso deve ser utilizado ao favor dos clientes externos e dos internos. O plano de marketing propôs:

Estratégias gerais para o cliente interno:

- Apresentação do CDI nas ambientações dos novos colaboradores e estagiários;

- Folheto com as informações mais importantes sobre os direitos e deveres do usuário, sobre os serviços oferecidos e sobre as formas de acesso ao nosso catálogo;
- Marca página;
- Cartazes de divulgação nos Escritórios regionais do SEBRAE e em locais estratégicos;
- Campanha de incentivo à leitura;
- Criação de um acervo de literatura;
- Assinatura de jornais;
- Ampliação das assinaturas de revistas;
- Criação de uma embalagem personalizada para o envio dos malotes.

E para o cliente externo:

- Anúncio na TV corporativa buscando incentivar os clientes que esperam atendimento a conhecerem melhor o CDI;
- Produzir folder divulgando o CDI e seus serviços para serem entregues na abertura ou no decorrer dos treinamentos ministrados no SEBRAE/RJ;
- Construção de uma página no site do SEBRAE/RJ contendo informações básicas sobre o CDI, como horário de funcionamento, produtos e serviços.

Algumas iniciativas foram tomadas pelos bibliotecários que atuam no CDI, como uma forma de impulsionar os serviços. Dentre estas iniciativas, foi proposta a criação de uma identidade visual, com o intuito de personalizar os serviços prestados e ampliar o reconhecimento do CDI perante o cliente interno e externo. Como produtos finais de impacto imediato, foram elaborados um guia de serviços e normas de utilização do CDI, marca página para ser distribuído no ato de cada empréstimo realizado e uma logo marca. Todos podem ser observados na figura a seguir:

Figura 12 – Logomarca, Guia de serviços e normas, e Marca página do CDI (2014 até a data atual).



Fonte: O autor.

Como pode ser observado, o marketing é uma ferramenta essencial para delinear a promoção dos serviços de informação de uma unidade de informação. Do ponto de vista sistêmico, o plano de marketing “embasa as diretrizes no âmbito organizacional, constituindo como uma atitude ou filosofia de ação administrativa, que busca entender e preencher as necessidades informacionais dos usuários” (SILVEIRA; GONTIJO, 1987).

E como propôs Almeida (2009) “a criação de novos serviços em unidades existentes pode implicar a necessidade de adaptação ou ampliação de espaço, a fim de garantir condições adequadas a seu desenvolvimento com qualidade”, e essa necessidade realmente surgiu após a adoção do plano de marketing e o retorno das atividades de processamento técnico, pois foi possível assim, mapear, apurar e divulgar o quê, em termos de serviços e produtos, o CDI poderia fazer como podemos ver a seguir:

#### **Os serviços oferecidos atualmente pelo CDI são:**

- Consulta ao acervo físico e ao catálogo online na Intranet;
- Empréstimo para funcionários, estagiários e consultores cadastrados;
- Reservas e renovações;
- Pesquisas na internet;

- Orientação sobre normas da ABNT, ISBN e ficha catalográfica;
- Levantamento bibliográfico;
- Consulta ao acervo da memória empresarial do Sebrae/RJ;
- Empréstimo entre bibliotecas.
- Atendimento – Por possuir um acervo especializado em empreendedorismo e pequenos negócios, e disseminar informações e serviços com valor agregado, auxiliando funcionários do Sebrae/RJ, empresários e potenciais empreendedores, atua como uma rede integrada de conhecimento, pronta para atender estudantes e professores em suas pesquisas sobre empreendedorismo e pequenos negócios. O CDI está aberto das 9h às 18h, de segunda-feira a sexta-feira.
- Infraestrutura e equipamentos – Possui algumas facilidades como conexão Wi-Fi, *tablets* para acesso a publicações digitais e aplicativos, computadores para pesquisas na internet e agendamento para assistir a DVD.
- Recursos de pesquisa:



### O que é?

Estudos sobre mais de 430 Ideias de Negócios, fazendo um raio x sobre tudo o que é importante: espaço físico adequado, número de empregados, equipamentos principais, valor do investimento, entre outros.

### Como realizar pesquisas na fonte de informação?

Clique em “Busque uma ideia” e digite sua ideia de negócio (exemplo: restaurante, salão de beleza, agência de turismo, etc). É possível encontrar sugestões de negócios e procurar ideias por setor (exemplo: artesanato, construção civil, minimercados, etc).

Endereço: <http://www.sebrae.com.br/ideiasdenegocios>



### O que é?

Possui um banco de informações formado por respostas e dossiês técnicos, com base em demandas de empresários e empreendedores que necessitam de informações técnicas para melhoria de produtos e processos. Tais informações podem ser acessadas gratuitamente, após cadastro no site. Caso a informação desejada não seja encontrada, é possível registrar uma solicitação para que especialistas possam responder.

### Como realizar pesquisas na fonte de informação?

Clique em “Busca” no canto esquerdo do site, onde poderá realizar uma busca rápida, avançada, ou através de uma árvore de categorias de assuntos. Para baixar os documentos encontrados, é preciso fazer o cadastro e o *login*. Caso haja o desejo de cadastrar uma nova solicitação de pesquisa, também será necessário fazer o *login*. O cadastro no site é gratuito.

Endereço: <http://www.sbrt.ibict.br/>



### O que é?

Ferramenta que reúne publicações elaboradas e disponibilizadas pelo Sebrae de vários estados, sobre diferentes setores de negócios. É possível encontrar livros, manuais, cartilhas e guias, em formato digital que orientam o empreendedor nas várias fases de sua vida empresarial. A cultura do aprendizado e do uso do conhecimento pode garantir uma gestão competitiva, eficiente e moderna.

### Como realizar pesquisas na fonte de informação?

Pode-se digitar termos de busca simples na barra de texto ou optar por pesquisas avançadas. Entre as opções de acesso estão: ler agora, baixar PDF

e ainda compartilhar nas redes sociais, publicar no seu *site* ou ler através do *QR Code* disponível.

Endereço: <http://www.bis.sebrae.com.br/bis/>



### O que é?

A biblioteca digital do Sebrae Minas Gerais disponibiliza manuais, e- books, planilhas, vídeos e muito mais.

### Como realizar pesquisas na fonte de informação?

Ao clicar em “Biblioteca digital” será possível realizar uma busca utilizando palavras-chave. Além disso, pode-se realizar pesquisas de acordo com o perfil (microempreendedor individual, empresário e quero abrir uma empresa). O site também disponibiliza a busca através do tipo de material que deseja consultar (áudio, cartilhas, texto e vídeo). Para ter acesso às pesquisas, basta realizar um cadastro gratuito.

Endereço: <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/>



### O que é?

Tem como objetivo oferecer às micro e pequenas empresas conhecimento necessário para que cresçam de forma sustentável através do oferecimento de informações estratégicas sobre pequenos negócios no Estado do Rio de Janeiro. É utilizada uma ferramenta digital, com produtos de Inteligência Competitiva (IC) que auxiliam aos empresários para tomadas de decisões mais rápidas e assertivas. São quatro os setores da economia fluminense atendidos pelo Programa: Construção Civil, Moda, Petróleo e Gás e Turismo.

### Como realizar pesquisas na fonte de informação?

Para ter acesso ao Programa Sebrae Inteligência Setorial e obter informações estratégicas analisadas, basta fazer o cadastro completo. O cadastro é gratuito

para todos os tipos de usuários, independentemente do tamanho da empresa ou setor de atuação. O usuário terá acesso exclusivo a todos os produtos de IC, que inclui: Boletins de tendência; Relatórios de inteligência; Notícias diariamente monitoradas sobre seu o setor específico de atuação e de interesse.

Endereço: <https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br>

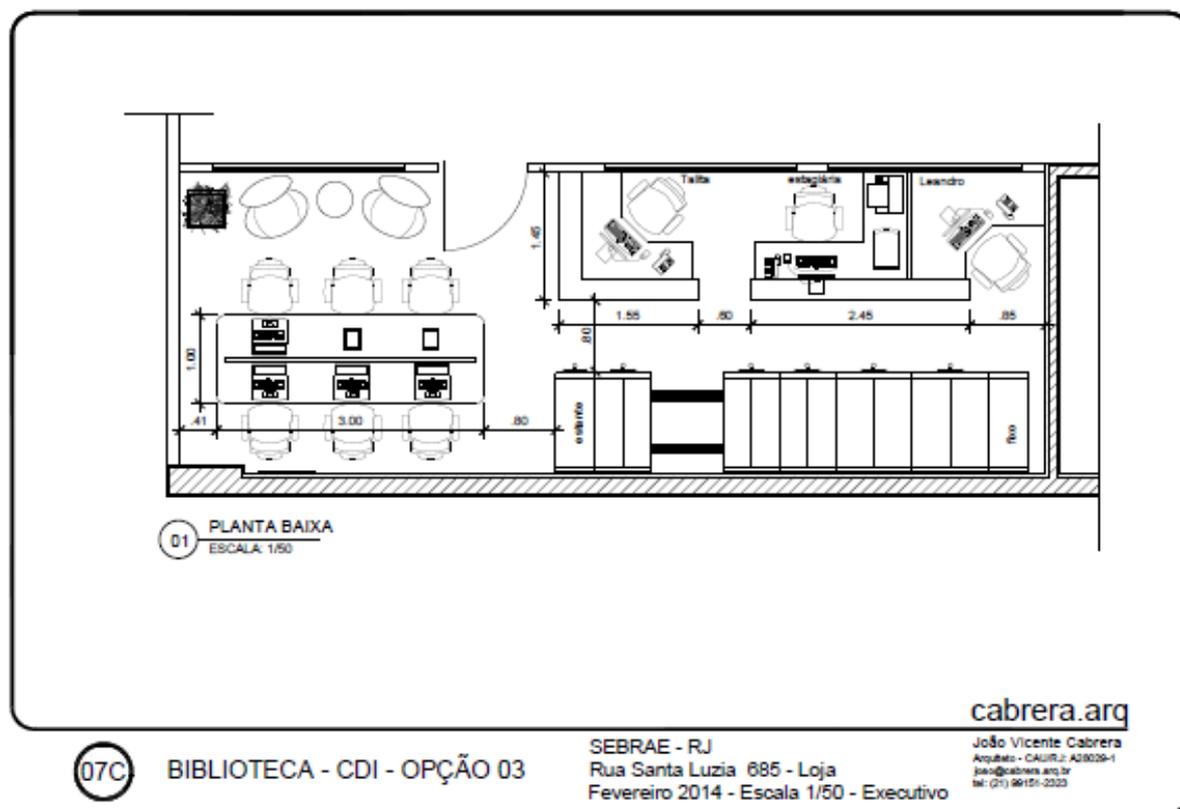
**Observação:** O Sebrae Nacional elaborou e encaminhou para todos os CDI estaduais no final de 2015 um **portfólio de serviços mínimos** que as bibliotecas (CDI) do Sistema Sebrae devem oferecer. Ver anexo ao final da dissertação.

#### **Os produtos oferecidos atualmente pelo CDI são:**

- Acervo – É composto por livros, e-books, DVD e material digital sobre temas como gestão, empreendedorismo e oportunidades de negócios, proporcionando subsídios para treinamentos, estruturação ou definição de um novo empreendimento. Também possui revistas e jornais nacionais;
- Dicas do CDI – Dica semanal divulgada para os clientes internos (por meio do boletim de endomarketing “Entre Nós”) e para os clientes externos do Escritório Regional do Centro (por meio da TV Corporativa) com indicações de livros novos ou títulos já existentes no acervo e que tratam de assunto que circunstancialmente esteja em evidência na semana;
- Vitrine do CDI – Sumários digitalizados dos principais periódicos nacionais e internacionais assinados pelo CDI, disponível na intranet para clientes internos;

Assim, após mapear, apurar e divulgar o quê, em termos de serviços e produtos era possível ofertar aos seus clientes, o CDI planejou em 2014 ocupar um espaço físico inteligente, otimizado e adequado às necessidades dos usuários e da equipe.

Figura 13 – Planta baixa do espaço físico atual do CDI (2014).



Fonte: Acervo do Sebrae/RJ.

A aquisição de estantes deslizantes e compactadas permitiu a ocupação de um espaço de  $34\text{m}^2$  dentro do Escritório Regional do Centro de Rio de Janeiro em 2015 e com uma das suas paredes (vidraça) voltada para a rua, permitindo que pedestres que circulam diariamente no Centro do Rio vejam as instalações e todo o movimento dentro do CDI, assim como ofertando acesso direto aos clientes atendidos pelo Escritório Regional do Sebrae/RJ. Por estar em formato de “aquário” no térreo da sede do Sebrae/RJ, sua visibilidade tornou-se mais evidente e viabilizou significativo aumento nas métricas de atendimentos e atividades, mesmo com uma equipe mais enxuta (1 bibliotecário, 1 *trainee* de biblioteconomia e 1 estagiário de biblioteconomia), como podemos observar a seguir.

Quadro 18 – Métricas do CDI em 2015, 2014 e 2013.

<b>Métricas do CDI</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Atendimento a Clientes Externos (empresários, potenciais empresários, estudantes, pessoas que não possuem vínculo direto com o Sebrae/RJ)	165	243	111
Atendimento a Clientes Internos (colaboradores, <i>trainees</i> , estagiários, consultores e terceirizados do Sebrae/RJ)	96	43	27
Somatório empréstimos e atendimentos a clientes internos	1125	578	357
Uso do espaço físico do CDI: uso do computador, da mesa de reuniões, além de consultas sem registro na folha de cadastro/sistema e/ou e-mail - <i>início da contabilização somente em Junho 2015</i>	295	0	0
Publicações catalogadas no CDI (livros, fascículos de periódicos, CD, DVD, folhetos)	237	48	0
Empréstimos de publicações do acervo apenas para clientes internos	525	302	151
Cadastro de leitores novos e/ou atualizados	61	55	17
Inserções no Boletim Entre Nós	34	28	31
Atendimentos na Feira do Empreendedor	213	0	0
Formatação de referências bibliográficas para publicações do Sebrae/RJ (em quantidade de livros)	4	3	1
Novos processos implementados no CDI	10	0	0
Inclusão de informações complementares no sistema do PDC	14	43	0
Elaboração de fichas catalográficas para publicações do Sebrae/RJ	4	3	1
Solicitação de ISBN para publicações do Sebrae/RJ	4	3	1

Fonte: O autor.

Aproveitando as informações apresentadas no quadro 14, destacamos uma iniciativa importante adotada pelo CDI no ano 2015, que foi a primeira participação da unidade de informação em um grande evento de sua área de atuação. A Feira do Empreendedor (FE) é o maior evento do gênero da América Latina e o Sebrae/RJ organizou o encontro entre os dias 12 e 15 de novembro de 2015 no centro de convenções Rio Centro, na zona oeste do Rio de Janeiro.

Considerando que, para o empresário e/ou potencial empreendedor, informações sobre o negócio a que se dedica são de suma importância para a criação e melhoria de processos básicos e seguindo o slogan do CDI de que

“Informação é um ótimo negócio”, foi pensado o espaço do Centro de Documentação e Informação na Feira do Empreendedor 2015.

As atividades desenvolvidas no espaço tiveram como intuito principal a orientação aos empresários de como pesquisar nas fontes de informações utilizadas pelo CDI, obtendo assim, dados relevantes em relação a diferentes tipos de negócios e também divulgar os serviços oferecidos pelo CDI para os clientes externos do Sebrae/RJ.

O espaço foi projetado e coordenado por um bibliotecário e atual responsável pelo núcleo de Gestão do Conhecimento do Sebrae/RJ em parceria com o núcleo gestor da Feira do Empreendedor. A ideia foi proporcionar ao espaço um local atrativo para os clientes, de modo que pudessem, naquele ambiente, conhecer algumas publicações digitais da Biblioteca Interativa Sebrae (BIS) através de um painel adesivado na parede. Também se buscou utilizar os computadores ali instalados, com acesso à Internet, para demonstrar a correta utilização das fontes de informação online na área de empreendedorismo e pequenos negócios.

O espaço possuía aproximadamente 3 m<sup>2</sup>, e as paredes foram adesivadas com a Estante Virtual da BIS na parte frontal e logomarca do CDI na parte lateral direita. O uso de um painel da Biblioteca Interativa Sebrae, chamado pelo Sebrae/NA de “Estante Virtual”, projetado na parede do estande caracterizou uma inovação para o espaço e solução para o problema que muitas unidades de informação enfrentam ao tentarem participar de eventos, onde o deslocamento de possíveis acervos e coleções acaba desmotivando e inviabilizando tal participação. A “plotagem” continha imagens de livros representando algumas das publicações disponibilizadas na BIS.

Cada livro que aparecia no adesivo possuía um *QR Code* (tipo de código de barras) que possibilitava o acesso simultâneo à obra através de download do aplicativo específico disponível em *tablets* e celulares *smartphones* para leitura do código. Ao direcionar o scanner do aplicativo para o QR Code na lombada do livro, o título na íntegra era “baixado” automaticamente para o dispositivo móvel do cliente.

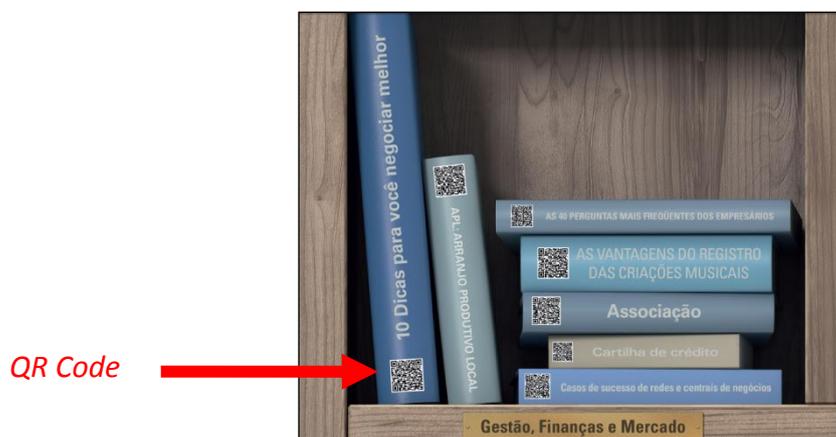
Figura 14 – Projeção do espaço físico do CDI na Feira do Empreendedor de 2015.



Fonte: Acervo do Sebrae/RJ.

O espaço contou com alguns equipamentos e mobiliários básicos em sua infraestrutura, tais como duas mesas (uma redonda e uma retangular), sete cadeiras, dois *notebooks* com acesso à rede Wi-fi e uma TV LCD 42”.

Figura 15 – Detalhe de nicho da “Estante Virtual” da BIS com sinalização do OR Code em vermelho.



Fonte: Acervo do Sebrae/RJ.

Figura 16 – “Estante Virtual” da BIS completa utilizada no espaço do CDI na FE 2015.



Fonte: Acervo do Sebrae/RJ.

A equipe presente no espaço divulgou as fontes de pesquisa online comumente utilizadas pelo CDI do Sebrae/RJ para acesso a informações/publicações na área de empreendedorismo e pequenos negócios, além de ter orientado sobre o uso adequado com o auxílio de um folheto com descritivo, contendo o endereço eletrônico para acesso aos sites.

Fotografia 5 – Apresentação das fontes de informação *online* sobre empreendedorismo.



Fonte: Acervo do SEBRAE/RJ.

Na televisão instalada no estande passou, durante todo o período da Feira do Empreendedor, uma apresentação sobre o espaço físico e os serviços ofertados pelo CDI, contribuindo também para a divulgação do mesmo.

Fotografia 6 – Orientação e divulgação do CDI na Feira do Empreendedor 2015.



Fonte: Acervo do SEBRAE/RJ.

Além de realizar a orientação a 213 visitantes que poderiam se tornar clientes do CDI, também foi possível realizar a divulgação dos resultados da Organização do Conhecimento e da Gestão da Informação nas temáticas trabalhadas pelo Sebrae/RJ. Tal feito representa um importante avanço, uma vez que foi extrapolado o espaço físico da “biblioteca”, podendo estar presente em um evento de grande visibilidade. Foi possível perceber que muitos clientes não conheciam as ferramentas de pesquisa que o Sebrae disponibiliza, além de não saberem ao certo como obter informações gerenciais para a melhoria de processos em seus respectivos negócios.

Após a apresentação resumida da evolução do CDI nos últimos anos e das atividades que o mesmo desempenha atualmente, faz-se necessário um detalhamento da possível transformação do CDI em CDIM, como também as ações

que poderiam ser adotadas na celebração dos 40 anos do Sebrae/RJ a ser comemorado em maio de 2017.

Mas, antes do detalhamento, faz-se importante lembrarmos das visões e compreensões dos entrevistados, citados no subcapítulo 2.3, sobre memória empresarial e a implantação do projeto no Sebrae/RJ. Inicialmente destacamos as observações feitas pela ex-funcionária e atual consultora Helena Ferraz que, segundo seu depoimento pontua se surpreender muito em saber que o Sebrae/RJ ainda não estruturou nenhum trabalho nesse sentido e que a importância do propósito justificará os recursos empenhados.

Já o atual gerente de Conhecimento e Competitividade do Sebrae/RJ, Cezar Kirszenblatt entende que trabalhar a memória empresarial é importantíssimo, pois segundo ele, experiências ocorridas dentro e fora da empresa precisam ser preservadas e lembradas, estabelecendo assim parâmetros de excelência, mais para dentro da empresa do que para fora. A ex-funcionária Nara Lúcia Teixeira, que atuou como bibliotecária por 32 anos na empresa também compreende que o Sebrae/RJ já deveria ter desenvolvido um trabalho de memória empresarial e destaca que não existe pessoa sadia sem memória, assim como também não existe organização sadia sem memória.

O Projeto Memória Sebrae/RJ, desenhado com o objetivo de organizar e preservar a memória do Sebrae/RJ, compreende a reflexão estratégica, reestruturação do Centro de Documentação e Informação – CDI e o apoio a esse centro na divulgação do legado da empresa, através de exposição comemorativa, ciclo de palestras, publicação de um livro e criação de um Centro de Memória. O projeto deverá ser desenvolvido pelo Núcleo de Gestão do Conhecimento da Gerência de Conhecimento e Competitividade, com o apoio, se necessário, de consultoria externa e deverá envolver, também, a área de Comunicação Social do Sebrae/RJ. A proposta ora apresentada é dividida em três módulos, cada qual com definição de estratégias, metodologia, dinâmica, produtos próprios e prazos.

✓ Módulo I – Reflexão Estratégica e Reestruturação do CDI;

- ✓ Módulo II – Organização da Exposição Comemorativa, Ciclo de Palestras e publicação de Livro de Memória do Sebrae/RJ; e
- ✓ Módulo III – Concepção do Centro de Documentação, Informação e Memória.

### **Módulo I – Reflexão Estratégica e Reestruturação Organizacional do CDI**

Esse módulo tem como objetivo central a reflexão estratégica e a reestruturação do modelo organizacional atual do CDI, considerando seus impactos sobre os resultados desejados para a concepção e implementação do Centro de Memória do Sebrae/RJ. Para a consecução do objetivo proposto, esse módulo de trabalho deverá ser desenvolvido em 4 (quatro) etapas, a saber:

#### **Etapa 1 – Revisão da Estratégia**

O processo de constituição da estratégia organizacional propicia que os dirigentes da organização analisem as finalidades, funções, resultados, relações inter e intraorganizacionais, de forma a pensar o futuro da unidade de informação. No âmbito do CDI, é proposta a revisão da missão, visão, principais objetivos estratégicos e consolidação desse conteúdo em um mapa estratégico.

O modelo que norteia esta etapa tem por objetivo apoiar a implementação de uma gestão orientada a resultados, a partir da construção dos componentes centrais de seu direcionamento estratégico e da definição de indicadores e metas internas de desempenho alinhados com a nova estratégia. Para tanto, é proposta a realização de 2 (dois) encontros técnicos com a equipe do CDI com duração de 4 (quatro) horas cada, em data a ser definida no Plano de Trabalho. Estes encontros terão como finalidade desenvolver as seguintes atividades:

- Declaração de Missão - validação e/ou apresentação e ajustes da declaração de missão, que sumariza os resultados das análises preliminares de diagnóstico e permite o alinhamento dos participantes quanto ao propósito do CDI;
- Visão de Futuro - através de um processo participativo e de estimulação será

validada e/ou desenhada a visão de futuro, em que aparecerão os direcionadores categorizados pelas diferentes perspectivas enfocadas (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças);

- Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas - serão ajustados os objetivos existentes, ou estabelecidos novos se for necessário, bem como indicadores e metas para o monitoramento dos mesmos; e
- Portfólio de Projetos Estratégicos - neste momento, o grupo definirá as direções estratégicas, por meio de projetos estratégicos, que equacionam os obstáculos e limitações para que se alcancem os objetivos estratégicos, que levam à visão de futuro.

Cumprido ressaltar que é fundamental a participação do corpo funcional do CDI, visto que os resultados esperados para este trabalho serão desenvolvidos com base em uma metodologia participativa. Destaca-se que caberá ao CDI o detalhamento de cada projeto e monitoramento dos indicadores e metas dos objetivos estratégicos e dos projetos estratégicos.

## Etapa 2 – Mapeamento da Cadeia de Valor e Macroprocessos

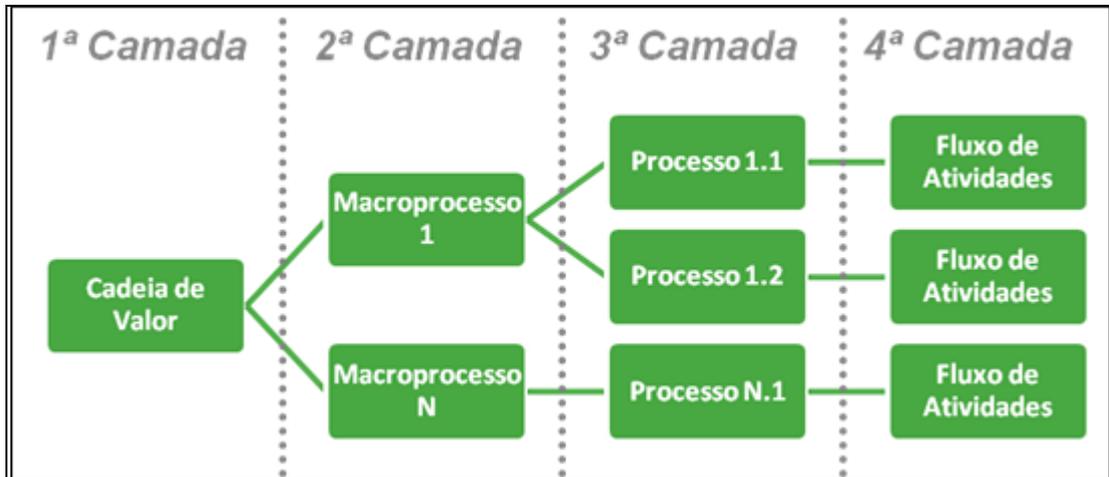
O objetivo do mapeamento da cadeia de valor e dos macroprocessos é retratar a ação organizacional para explicitar a dinâmica de operacionalização da missão e de execução dos trabalhos do CDI. A fim de pôr em prática esse objetivo, esta etapa pode ser realizada em 2 (duas) fases, a seguir descritas.

### Fase 1 – Identificação da Cadeia de Valor e Macroprocessos

Nesta fase, a construção da visão de processos segue a lógica do mapeamento em camadas de detalhamento (Figura 15), ou seja, parte de uma representação ampla para, em seguida, desdobrar os macroprocessos em processos e fluxos de atividades. O número de camadas depende das necessidades do trabalho e possibilitando desde uma visão macro até o detalhamento de fluxos

lógicos de atividades e especificação de regras e informações produzidas pelo processo de trabalho.

Figura 17 – Mapeamento em camadas para a transformação do CDI em CDIM.



Fonte: Acervo do Sebrae/RJ.

Cada camada apresenta um grau de detalhamento maior do que o da camada anterior, sendo:

- A cadeia de valor e os macroprocessos, primeira e segunda camadas, respectivamente, formam a visão macro do CDI, o conjunto de ações que operacionaliza as estratégias e suporta as ações diárias para responder às demandas;
- Cada macroprocesso, que compõe a cadeia de valor, tem seu escopo delimitado em uma descrição sucinta, que orienta a elaboração da camada seguinte que são os processos; e
- Na metodologia, a técnica de camadas, a representação gráfica, a descrição do escopo e o desenho da camada seguinte garantem a dupla verificação, ou seja, cada camada ratifica, melhora ou refuta a camada anterior. Dessa forma, ao final do mapeamento pode-se inferir se a cadeia de valor inicial representa com precisão a ação do CDI.

No caso do CDI, está previsto, nesse escopo, o mapeamento da visão macro em 3 (três) camadas de detalhamento, ou seja, a cadeia de valor, os macroprocessos e até 10 (dez) processos considerados críticos, que deverão ser definidos pelo Grupo de Trabalho (GT), em conjunto com uma possível consultoria. Para este mapeamento, será realizada uma oficina com os responsáveis de cada serviço do CDI. Serão utilizados, como insumos para debate, os dados da Previsão da Estratégia, de modo a tornar o processo mais rápido e objetivo.

Eventuais necessidades de extensão do escopo ou aumento de detalhamento dos trabalhos aqui propostos deverão ser analisadas em conjunto entre o Grupo de Trabalho (GT), a possível consultoria e o CDI, com potencial necessidade de revisão de prazos, esforço e custo.

## Fase 2 – Recomendações de Melhorias nos Macroprocessos

Concluída a etapa anterior, com foco na aderência e conformidade ao novo Plano Estratégico, serão consolidadas as sugestões de melhoria e/ou redesenho nos macroprocessos e processos definidos como escopo deste projeto. Para tanto, o GT elaborará uma lista de recomendações, priorizadas pelo impacto potencial versus nível de esforço de implantação esperado. Esta lista de recomendações, que considerará tanto o próprio Plano Estratégico desenvolvido, quanto elementos e visão de negócio levantados junto aos colaboradores do CDI, será apresentada e validada em uma segunda oficina, aos tomadores de decisões/gestores das áreas envolvidas e patrocinadores do projeto.

Como resultado, o GT apresentará a lista final de recomendações de melhorias nos macroprocessos e processos, priorizados e validados em conjunto com o CDI, bem como o desenho final da Cadeia de Valor ajustada e aderente ao Plano Estratégico, e que servirá de suporte à avaliação da Estrutura Organizacional do CDI, objeto da próxima etapa de trabalho. Vale ressaltar que a implantação das alterações sugeridas no processo ficará a cargo do Núcleo de Gestão do Conhecimento e do CDI, cabendo ao GT e a possível consultoria a consolidação de todas as definições de cada macroprocesso dentro da cadeia de valor do CDI.

Por fim, também consiste em questão imprescindível para o sucesso dos trabalhos aqui propostos, que os colaboradores do CDI, a serem envolvidos no projeto, estejam comprometidos e alinhados com os conceitos de memória empresarial e com a sua realização, de forma a possibilitar não somente a internalização dos conhecimentos, mas propiciar que os trabalhos sejam concluídos respeitando-se os prazos definidos.

### Etapa 3 – Proposta de Nova Estrutura Organizacional

Com base na análise dos resultados das etapas 1 e 2, o GT, o CDI e a possível consultoria elaborarão a proposta da Nova Estrutura Organizacional do CDI. Esta proposta conterà:

- Organograma da nova estrutura administrativa;
- Principais atribuições do CDI no referido organograma; e
- Relação sugerida dos principais cargos, por serviço.

Após o cumprimento das atividades elencadas, a estrutura deverá ser validada pela gerência e diretoria do Sebrae/RJ. É importante frisar que essa proposta não contempla a elaboração de um regimento interno.

### Etapa 4 – Sensibilização dos Gestores e Colaboradores

Com o intuito de aproximar os diretores, gerentes, coordenadores e colaboradores do Projeto Memória Sebrae/RJ e alinhar os conceitos e definições resultantes das etapas anteriores, o GT realizará encontros, reuniões e oficinas de trabalho com os principais atores envolvidos no Projeto. Esses encontros, reuniões e oficinas serão conduzidos de modo participativo, onde serão trazidos temas considerados importantes pelo CDI. Os encontros contarão com um moderador (consultor externo) e terão como dinâmica inicial a exposição de conceitos sobre as temáticas em questão, seguidas de debates.

## **Módulo II – Organização da Exposição Comemorativa, Ciclo de Palestras e Publicação e Lançamento do Livro de Memória do Sebrae/RJ**

Esse módulo consiste na organização de um evento que tem como objetivo a divulgação do legado do Sebrae/RJ, que será realizado no ano (2017) em que a instituição completa 40 anos de trajetória na implementação das políticas de apoio às micro e pequenas empresas no Estado do Rio de Janeiro. Nesse sentido, deverão ser desenvolvidas 3 (três) etapas, a saber:

Etapa 1 – Exposição Comemorativa;

Etapa 2 – Ciclo de Palestras; e

Etapa 3 – Publicação e Lançamento do Livro de Memória do Sebrae/RJ.

Destaca-se que para a consecução dos objetivos desse módulo, deverão ser realizadas reuniões técnicas com a equipe do CDI e da Unidade de Marketing e Comunicação para identificar o acervo a ser utilizado na exposição e no livro, definição dos indivíduos que serão entrevistados e temas e palestrantes para o Ciclo de Palestras.

Etapa 1 – Exposição Comemorativa

Pretende-se organizar uma exposição, em lugar ainda a ser definido pelo Sebrae/RJ. A exposição deverá reunir fotos, vídeos, documentos, material de divulgação de projetos, programas e produtos e outros elementos que mostrem a trajetória da empresa e que deverão posteriormente ser concentrados no Centro de Documentação, Informação e Memória - CDIM.

Etapa 2 – Ciclo de Palestras

A segunda etapa do presente módulo consiste na realização de um Ciclo de Palestras que marcará a importância das micro e pequenas empresas como um dos fatores de alavancagem e manutenção dos empregos gerados em quase quatro décadas no Estado, e que os atuais contextos nacionais e internacionais exigem que

a dinâmica econômica e social das micro e pequenas empresas seja potencializada na sua capacidade de geração e manutenção de novas frentes de trabalho. Ressalta-se que serão realizadas palestras, com temas, participantes e local a serem definidos posteriormente junto ao GT.

### Etapa 3 – Livro de Memória

Será produzido um Livro de Memória do Sebrae/RJ, cuja responsabilidade ficará a cargo do Núcleo de Gestão do Conhecimento com um possível apoio de consultoria externa ou empresa especializada.

O livro será lançado durante o período da Exposição Comemorativa e do Ciclo de Palestras. A produção do livro com a história organizacional dos 40 anos do Sebrae/RJ, comemorando, também, a inauguração do CDIM será elaborado a partir das histórias vividas e contadas, da pesquisa documental, de imagens e depoimentos de gestores e parceiros do Sebrae/RJ, no período, e personalidades que foram importantes para a sua consolidação em cada década.

Para a viabilidade da proposta, faz-se necessária a gravação de pelo menos 15 (quinze) horas de entrevistas com atores que marcaram a trajetória do Sebrae/RJ, e, para isso, será utilizada a metodologia da história oral, que compreende desde a pesquisa e levantamento de dados para a preparação dos roteiros das entrevistas até o tratamento do material gravado.

O resultado dessa etapa será uma publicação de 1.000 exemplares do Livro de Memórias, que deverá ter aproximadamente 150 páginas, voltadas para um público amplo, que servirá tanto como guia para atuação de futuros gestores e colaboradores, como fonte para o entendimento das políticas de apoio às micro e pequenas empresas no Estado do Rio de Janeiro, implementadas pelo Sebrae/RJ nos últimos 40 anos.

### Módulo III – Concepção do Centro de Documentação, Informação e Memória

Esse módulo consiste na concepção do Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM) para identificar, organizar, tratar e disponibilizar para o público interessado a memória documentada do Sebrae/RJ.

Para o desenvolvimento desse módulo, deverão ser realizadas reuniões técnicas definidas no Plano de Trabalho para identificação do acervo a ser preservado, e também para a definição do funcionamento do CDIM, através da estruturação dos Processos de Trabalho dessa nova unidade de informação. Nesse sentido, a definição desses processos visa a otimização das atividades do CDIM enquanto responsável pela preservação e divulgação do acervo histórico do Sebrae/RJ. Além disso, a definição dos processos deve levar em conta a necessidade de se manter atualizadas informações em relação às metodologias e experiências de apoio do Sebrae/RJ às micro e pequenas empresas. Como resultados dos trabalhos propostos até aqui, serão apresentados os seguintes produtos:

Quadro 19 – Produtos do Projeto Memória Sebrae/RJ.

PRODUTOS GERADOS AO FINAL DO PROJETO MEMÓRIA SEBRAE/RJ	
<b>Produto 1</b>	Plano de trabalho.
<b>Produto 2</b>	Diagnóstico situacional contendo as recomendações quanto aos principais parâmetros e ferramentas necessárias para o fortalecimento do CDI e a implantação do CDIM.
<b>Produto 3</b>	Relatório contendo a concepção da nova estrutura e mapeamento dos macroprocessos.
<b>Produto 4</b>	Projeto da Exposição Comemorativa.
<b>Produto 5</b>	Projeto do Ciclo de Palestras.
<b>Produto 6</b>	Projeto para elaboração dos originais do Livro de Memórias do Sebrae/RJ e proposta de projeto gráfico.
<b>Produto 7</b>	Concepção do Centro de Documentação, Informação e Memória
<b>Produto 8</b>	Relatório final

Fonte: O autor.

Para a realização dos trabalhos objetos do presente capítulo, estima-se um prazo de 14 (quatorze) meses, contados a partir da data de aprovação do

projeto/proposta pela Diretoria Executiva (Direx) do Sebrae/RJ, conforme cronograma apresentado no quadro a seguir:

Quadro 20 – Cronograma.

Discriminação	Meses														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
<b>Módulos</b>															
<b>Módulo I</b> – Reflexão Estratégica e Reestruturação do CDI	■														
<b>Módulo II</b> – Organização da Exposição Comemorativa, Ciclo de Palestras e Publicação e Lançamento do Livro de Memória do SEBRAE/RJ	■														
<b>Módulo III</b> – Concepção do Centro de Memória										■					
<b>Produtos</b>															
<b>Produto 1</b> – Plano de Trabalho		●													
<b>Produto 2</b> – Diagnóstico Situacional			●												
<b>Produto 3</b> – Relatório contendo a Concepção da Nova Estrutura e Mapeamento dos Macroprocessos				●											
<b>Produto 4</b> – Projeto da Exposição Comemorativa							●								
<b>Produto 5</b> – Projeto para a elaboração dos originais do livro e proposta de projeto Gráfico									●						
<b>Produto 6</b> – Projeto Ciclo de Palestras										●					
<b>Produto 7</b> – Concepção do Centro de Memória do SEBRAE/RJ no CDI													●		
<b>Produto 8</b> – Relatório Final															●

Fonte: O autor.

A Ciência da Administração de empresas, que ganhou força a partir do início do século XX, vem precisando incorporar uma série de novos conceitos para atuar em meio cada vez mais competitivo. Segundo Saldanha e Costa (2013, p. 247) o empreendedorismo tem sido tema em debates de várias instâncias públicas e privadas. O termo tem recebido atenção de governos, associações, entidades de classe, programas governamentais de apoio, cursos especializados, eventos, seminários, dentre outros, objetivando criar uma cultura empreendedora nas atividades econômicas, sociais e políticas.

Trata-se de um campo bastante explorado pela literatura científica, principalmente da Ciência da Administração, mas sem se apresentar como um objeto tradicional de estudo, uma vez que suas características escapam à possibilidade de teorização ou quantificação. É impossível distinguir, de maneira objetiva, casos de menor ou maior grau de empreendedorismo, bem como delimitar o conceito e defini-lo de maneira fechada. Em outras palavras, não existem modelos gerais ou padrões que permitam, com garantia, definir, partindo de uma série de circunstâncias apreciadas em diferentes momentos, como se faz ou o que leva a construir um

empreendedor (DOLABELA, 1999 apud SALDANHA e COSTA, 2013, p. 247).

A iniciativa mais recente e bem recebida pelos empreendedores, é a síntese de funções da empresa em um único quadro, resultado de estudos e experimentações realizadas por Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2011). Os conceitos, forma de utilização e exemplos estão reunidos no livro *Business Model Generation*. O nome do livro foi mantido em inglês na edição brasileira, com o subtítulo “Inovação em Modelos de Negócios”.

O objetivo é fazer o gestor/empreendedor/intraempreendedor criar modelos de negócios utilizando um “Quadro” como um guia de hipóteses a serem validadas. O “Quadro” é um espaço livre para imaginar o futuro do negócio com criatividade, que neste caso é um CDIM, permitindo se pensar inovações que possam criar **Proposta de Valor** única. Desse mapa visual do negócio, o gestor é convidado a validar essas hipóteses junto aos clientes/usuários do CDIM. Só depois das incertezas reduzidas com a validação das hipóteses é que se define o modelo de negócio, que será o insumo para o planejamento e execução.

O “Quadro” baseado no preenchimento coletivo (co-criação) de um *Canvas* (termo em inglês que pode ser traduzido como quadro ou pano de fundo), sobre o qual, são colocados pedaços de papel autocolantes, reúne nove blocos que compõem um negócio, agrupados em quatro questões que precisam ser respondidas:

### 1 – Vou fazer o que?

Aqui entra a proposta de valor (em vermelho). Não há negócio sem “O QUE”. Nesta etapa, descreveremos com poucas palavras a **Proposta de Valor** do CDIM. Deveremos refletir sobre o que será oferecido, sob o ponto de vista das necessidades dos clientes/usuários, o ganho que eles terão ao utilizarem os produtos e serviços do CDIM. Necessidade é algo que os clientes precisam, sentem falta, não encontram por perto. Faz parte de demandas não atendidas. Ganho é algo mais, alguma coisa que melhorará qualquer aspecto da vida, ou seja, surpreender,

criar novas possibilidades. Depois, deveremos relacionar a Proposta de Valor do CDIM com os outros blocos do “Quadro”.

## 2 – Para quem vou fazer?

Aqui estão incluídos três blocos: segmento de cliente; canais e relacionamento com clientes (em verde). Conhecendo bem “O QUE” será oferecido pelo CDIM, é hora de mapear os clientes/usuários. Para quem fazer? A quem dirigir a Proposta de Valor? Nesta etapa, conectaremos a **Proposta de Valor** com os **Segmentos de Clientes**, os **Canais** pelos quais o CDIM fará a entrega dos produtos ou serviços e a forma como se **relacionará com os clientes**. Como em um quebra-cabeça, esses quatro blocos devem se integrar, oferecendo uma visão clara sobre quem receberá os produtos e serviços, de que forma eles chegarão aos clientes, e mais, como se dará o relacionamento com esses clientes.

## 3 – Como vou fazer e o quê vou receber?

Momento de levantar quais são os recursos principais, as atividades e os parceiros principais (em azul). Uma vez que sabemos “O QUE” irá ser entregue e “QUEM” receberá, está na hora de descobrir “COMO SERÁ FEITO” e “O QUÊ RECEBER EM TROCA”. Todo negócio precisa de uma estrutura para funcionar, simples ou complexa, essa estrutura é que tornará possível viabilizar a Proposta de Valor. O bibliotecário gestor do futuro CDIM deverá ficar atendo ao que é fundamental e indispensável tanto nos **recursos**, como nas **atividades**. Sempre há um **parceiro** que pode facilitar a viabilização do negócio e eles deverão ser identificados. O negócio precisa gerar valor (no caso de empresas – dinheiro, no caso de bibliotecas/CDIM – reconhecimento, credibilidade e confiabilidade), caso contrário não é um negócio. A geração de valor deve possuir uma relação muito forte com a Proposta de Valor.

#### 4 – Quanto?

Quais serão as estruturas de custos e as fontes de receita (em marrom). A estrutura necessária para suportar a Proposta de Valor a essa altura já será conhecida, assim, será a hora de descobrir “QUANTO CUSTA” criar e manter essa estrutura.

Quadro 21 – Modelo de *Canvas* aplicado na possível criação do CDIM do Sebrae/RJ.

<p><b>Parcerias Principais</b></p> <p>Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos principais fornecedores?</p>	<p><b>Atividades Principais</b></p> <p>Quais as principais atividades exigidas por nossa proposta de valor?</p>	<p><b>Proposta de Valor</b></p> <p>Que valor garantimos ao cliente? Quais problemas dos nossos clientes estamos ajudando a resolver?</p>	<p><b>Relacionamento com Cliente</b></p> <p>Como conquistamos, mantemos e expandimos clientes?</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Para quem estamos criando valor? Quem são nossos clientes mais importantes?</p>
<p><b>Recursos Principais</b></p> <p>Quais os recursos exigidos por nossa proposta de valor? Nossos canais de distribuição?</p>	<p><b>Canais</b></p> <p>Através de que canais os segmentos de clientes visados querem ser abordados?</p>			
<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <p>Quais os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio? Dentre os principais recursos, quais são os mais caros? Dentre as principais atividades, quais são as mais caras?</p>		<p><b>Fontes de Receita</b></p> <p>Por qual benefício (valor) nossos clientes realmente estão dispostos a pagar? Por qual pagam atualmente? Qual o modelo de receita?</p>		

Fonte: FINOCCHIO JÚNIOR, 2013.

O propósito do *Canvas* é ajudar na organização das ideias, descobrir que cada bloco está relacionado aos demais e permitir que o bibliotecário gestor ajuste o seu modelo quantas vezes for necessário, até conseguir perceber o negócio como um todo. Para o CDI, é importante iniciar sua transformação para CDIM utilizando ferramentas que auxiliem o profissional gestor neste processo, e o *Canvas* certamente ajuda, como podemos visualizar a seguir no *Canvas* desenvolvido pela equipe do Núcleo de Gestão do Conhecimento do Sebrae/RJ para o possível CDIM:

Quadro 22 – Canvas desenvolvido para o possível CDIM do Sebrae/RJ.

<b>PARCERIAS PRINCIPAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas internas do Sebrae/RJ (Assessoria de Comunicação; Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; Assessoria Jurídica; Gerência de Atendimento; Marketing de Produtos e Serviços);</li> <li>• Consultores.</li> </ul>	<b>ATIVIDADES PRINCIPAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar o Conhecimento;</li> <li>• Gerir documentos e informações;</li> <li>• Pesquisa histórica permanente, memória oral e produção de conteúdo (Produtos de informação e memória).</li> </ul>	<b>PROPOSTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar informações organizadas sobre o passado e o presente do Sebrae/RJ;</li> <li>• Ajudar empresários e potenciais empresários com a Organização do Conhecimento a emprenderem.</li> </ul>	<b>RELACIONAMENTO COM CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar cada colaborador do Sebrae/RJ como um gerador de conteúdo para o CDIM, evidenciando a cultura “sebraeana”;</li> <li>• Fidelizar através de campanhas de endomarketing.</li> </ul>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários do Sebrae/RJ;</li> <li>• Estagiários do Sebrae/RJ;</li> <li>• Consultores do Sebrae/RJ;</li> <li>• Clientes externos (Empresários; Potenciais empresários; MEI; Docentes e discentes de universidades).</li> <li>• Parceiros externos.</li> </ul>
<b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanhas de endomarketing;</li> <li>• Contratação de consultores;</li> <li>• Geração de conteúdos, diagramações e impressões;</li> <li>• Aquisição e manutenção de acervos/coleções.</li> </ul>	<b>RECURSOS PRINCIPAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia/Software (Gerenciamento de acervo; Edição de conteúdo; Captura de imagem);</li> <li>• Espaço físico de no mínimo 60m2.</li> <li>• Equipe qualificada e multidisciplinar (Bibliotecário; Arquivista; Museólogo; Historiador; Jornalista com habilitação em Publicidade ou Produção Editorial).</li> </ul>		<b>CANAIS DE RELACIONAMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Site;</li> <li>• Intranet;</li> <li>• Central de Relacionamento (Teleatendimento);</li> <li>• Ouvidoria;</li> <li>• E-mail;</li> <li>• Redes Sociais;</li> <li>• Presencialmente.</li> </ul>	
<b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanhas de endomarketing;</li> <li>• Contratação de consultores;</li> <li>• Geração de conteúdos, diagramações e impressões;</li> <li>• Aquisição e manutenção de acervos/coleções.</li> </ul>		<b>FONTES DE RECEITA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultorias sobre Memória Empresarial para Micro e Pequenas Empresas.</li> </ul>		

Fonte: O autor.

## 4.2 SISTEMA DE RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO PARA A MEMÓRIA EMPRESARIAL DO SEBRAE/RJ

Um Sistema de Recuperação da Informação (SRI) é:

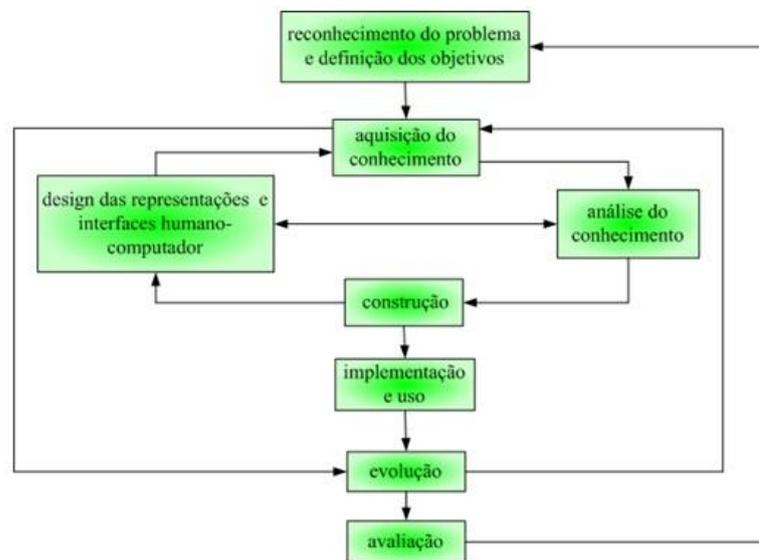
Uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), recuperam e disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback [...] a entrada é a atividade de captar e juntar os dados primários [...] o

processamento envolve a conversão ou transformação dos dados em saídas úteis [...] a saída envolve a produção de informações úteis, geralmente na forma de documentos, relatórios e dados de transformações (STAIR, 1998, p. 11).

Te'eni e Weinberger (2000) apud Sasieta (2011) têm proposto um processo de desenvolvimento de Sistemas de Recuperação da Informação de Memória Organizacional composto em oito fases:

Na primeira fase, **reconhecimento do problema e definição dos objetivos**, se identifica as necessidades a resolver. Na **aquisição do conhecimento**, se identificam e capturam as fontes disponíveis, para que na seguinte fase, **análise do conhecimento**, se organize o conhecimento usando estruturas formais. O desenho detalhado das estruturas é feito na seguinte fase, **design das representações e interfaces humano e computador**, aqui também se desenham os meios nos quais será disseminado o conhecimento. A **construção** oferece produtos tangíveis para o usuário, de forma tal que na fase de **implementação e uso**, estes sejam integrados no fluxo de trabalho da organização. Quando o sistema já se encontra implementado, este passa a seguinte fase a de **evolução**, nesta se faz a manutenção e adaptação. Finalmente na fase de **avaliação** verifica-se se o sistema conseguiu os objetivos procurados inicialmente.

Figura 18 – Processo de desenvolvimento de Sistema de Informação da Memória Organizacional.



Fonte: Te'eni e Weinberger (2000) apud Sasieta (2011).

Os sistemas de memória organizacional/empresarial baseiam-se na persistência do conhecimento para o uso deste em situações futuras. O objetivo é gerar uma base de conhecimentos relevantes para a empresa. Existem basicamente

três processos, que funcionando de forma organizada, permitem que estes sistemas cumpram com seus objetivos.

Em primeiro lugar temos a aquisição e manutenção do conhecimento, que visa coletar o conhecimento a partir das diversas fontes de informação. No segundo lugar, a integração do conhecimento visa fazer persistente o conhecimento adquirido na memória organizacional. Finalmente o processo de recuperação do conhecimento, visa fornecer conhecimento relevante aos usuários para a realização de tarefas intensivas em conhecimento. Estes processos formam os principais componentes da arquitetura básica dos sistemas de memória organizacional (STEIN, 1995 apud Sasieta, 2011).

Figura 19 – Arquitetura dos Sistemas de Informação da Memória Organizacional.



Fonte: Adaptado de Stein (1995) apud Sasieta (2011).

Uma das decisões mais importantes que uma empresa adota refere-se ao tipo de Sistema de Recuperação da Informação (SRI) que será implantado para desempenhar determinada função. No caso, o escopo aqui tratado é o conhecimento gerado ao longo de 40 anos pelo Sebrae/RJ, representado por fotografias (impressas e digitais), documentos (impressos e digitais) e artefatos tridimensionais (realia).

Em março de 2016 o Sebrae/NA liberou o **Módulo Memória** do sistema de gerenciamento de acervos e coleções *Chronus Web*, Sistema de Recuperação da Informação (SRI) adotado pelo Sistema Sebrae, que por sua vez, repassa a autorização de uso aos 26 estados do Sistema, incluindo o Sebrae/RJ. Assim, recentemente, o CDI do Sebrae/RJ passou a ter uma solução tecnológica para as questões do armazenamento e recuperação dos materiais identificados como itens de memória e que poderá ser utilizado no possível CDIM.

O *Chronus Web* é um *software* multilíngue que visa à gestão de acervos bibliográficos, arquivísticos e museológicos. Totalmente desenvolvido em linguagem Java 1.6, é um sistema de plataforma *Web*, que funciona através de *browser* e sistemas de navegação pela Internet, possibilitando então a integração de sistemas que compõem uma plataforma. Por tal motivo, a instalação é necessária em apenas um servidor e o acesso ao sistema dá-se por meio da distribuição de um link único, acessível por inúmeras máquinas ao mesmo tempo e de qualquer dispositivo móvel [...], além disso, o sistema permite aos seus usuários gerenciar documentos digitais, adicionar imagens de capas de livros, resumos, textos, e etc. De tal forma que em sua base de dados é criado um acervo digital. (CHRONUS WEB..., 2016, p. 2).

Para acessar o ambiente é necessário digitar o endereço, fornecido pelo administrador do sistema, em qualquer navegador (*Internet Explorer*, *Mozilla Firefox*, *Google Chrome* ou *Apple Safari*).

Figura 20 – Tela de acesso do *Chronus Web*.



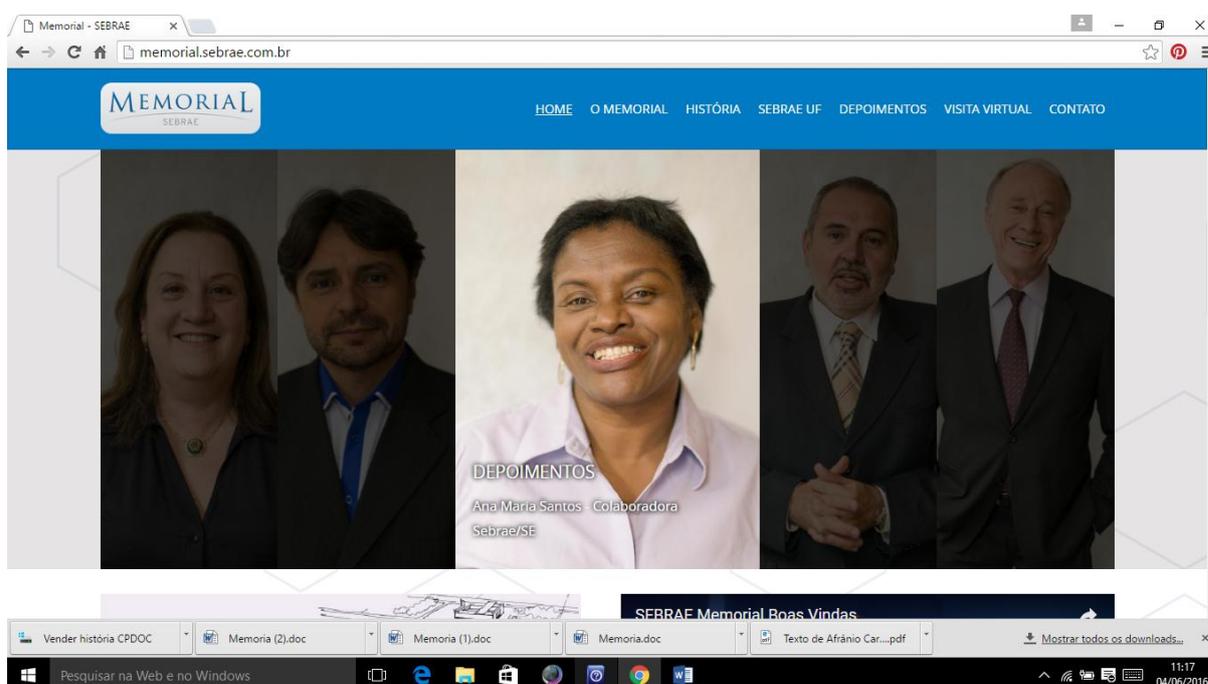
Fonte: O autor.

Entendemos que o SRI Módulo Memória do *Chronus Web* é apenas um ferramental no processo de implementação do Projeto Memória Sebrae/RJ. É

necessário que ocorra antes a **pesquisa histórica**, o **levantamento detalhado de documentos** e só em seguida, a **sistematização das informações reunidas**.

A Universidade Corporativa Sebrae (UCSebrae), vinculada e mantida pelo Sebrae/NA, começou a estruturar em 2012 por ocasião do aniversário de 40 anos do Sebrae/NA o Projeto Memorial Sebrae, que tem como objetivo identificar, organizar e selecionar conteúdos e informações nos acervos das 26 unidades estaduais, que expressem os momentos mais significativos de sua história e que, além disso, demonstrem o papel relevante do Sebrae para o fomento do empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios em âmbito nacional.

Figura 21 – Tela inicial do Memorial Sebrae com destaque para fotos de depoentes.



Fonte: O autor.

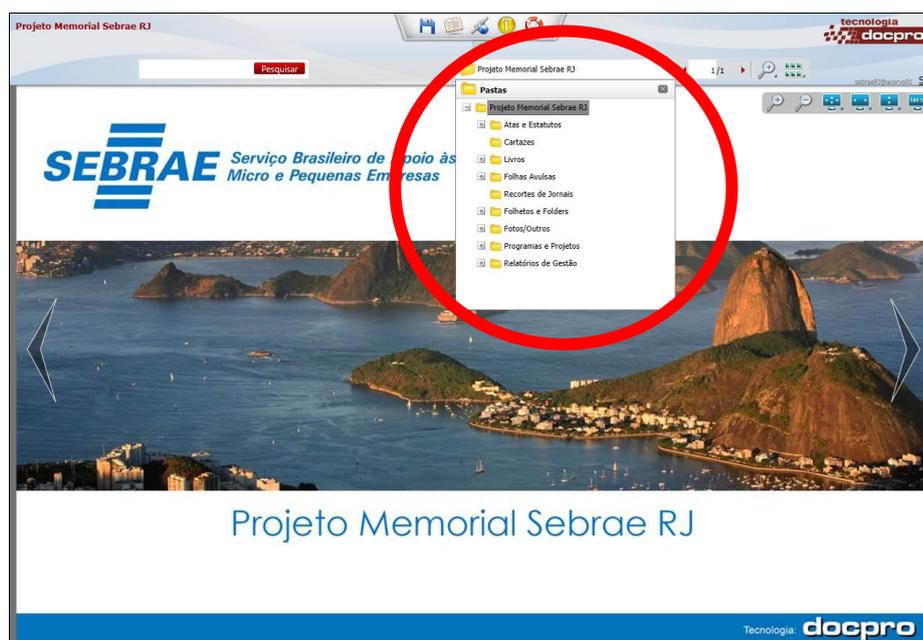
O trabalho de coleta de dados foi iniciado em 2012, quando se deu a inauguração do Memorial físico em Brasília, na sede do Sebrae/NA, que fez parte das comemorações de 40 anos da instituição naquele ano. Desde então, os colaboradores responsáveis pelos CDI das unidades estaduais foram capacitados na metodologia Tecnologia Social de Memória, desenvolvida pelo Sebrae/NA com o apoio de uma consultoria externa. A partir daí, coube aos gestores dos CDI

definirem a linha do tempo (cronologia) do Sebrae dos seus estados, separando e digitalizando o acervo e catalogando as obras que julgavam ser itens de memória.

Fichas de inventário foram elaboradas e padronizadas para que o material fosse editado e encaminhado para exposição no Memorial Sebrae em Brasília. Além disso, todas as unidades realizaram entrevistas de resgate de memória oral que resultaram em vídeos para reprodução e que atualmente estão disponíveis no site do Memorial, acessíveis publicamente.

Para que o CDI do Sebrae/RJ atendesse da melhor forma possível a solicitação do Sebrae/NA quanto a seleção, tratamento e digitalização dos itens levantados como materiais de memória, o Núcleo de Gestão do Conhecimento da Gerência de Conhecimento e Competitividade contratou uma empresa para digitalizar os cerca de 1.200 itens do acervo do CDI selecionados como relevantes para evidenciar a trajetória do Sebrae/RJ, dentre livros, periódicos, relatórios, projetos, fotografias e outros. Os trabalhos ocorrem durante os anos de 2014 e 2015 e envolveu toda a equipe em uma força tarefa.

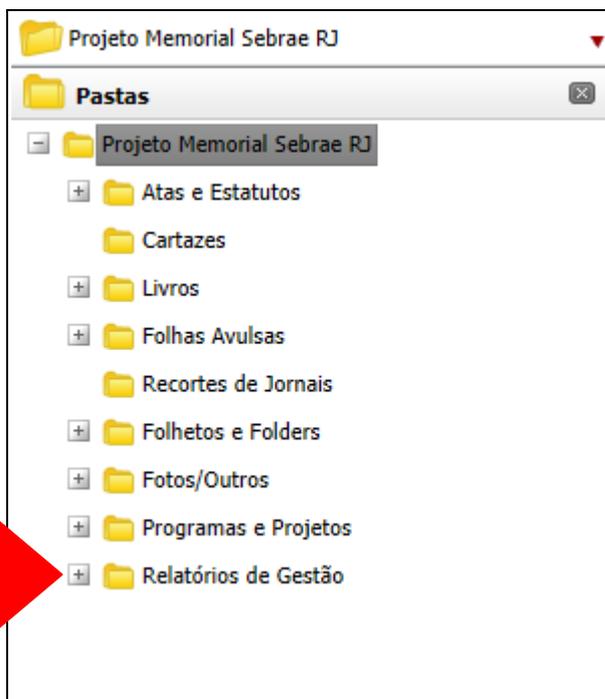
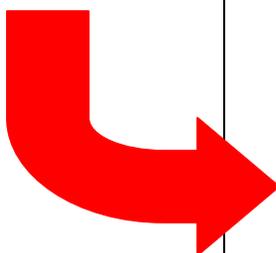
Figura 22 – Tela inicial do Sistema de Recuperação da Informação de Memória do Sebrae/RJ.



Fonte: O autor.

Figura 23 – Destaque do repositório do SRI de Memória do Sebrae/RJ.

Os materiais foram entregues ao Memorial Sebrae devidamente organizados em pastas repositórios totalmente recuperáveis por termos contidos nos textos digitalizados. A tecnologia do SRI adotado permite tal recuperação e cada pasta habilita o acesso a subpastas devidamente nomeadas. Por exemplo: Dentro da pasta “Relatórios de Gestão” há subpasta nomeadas por ano.



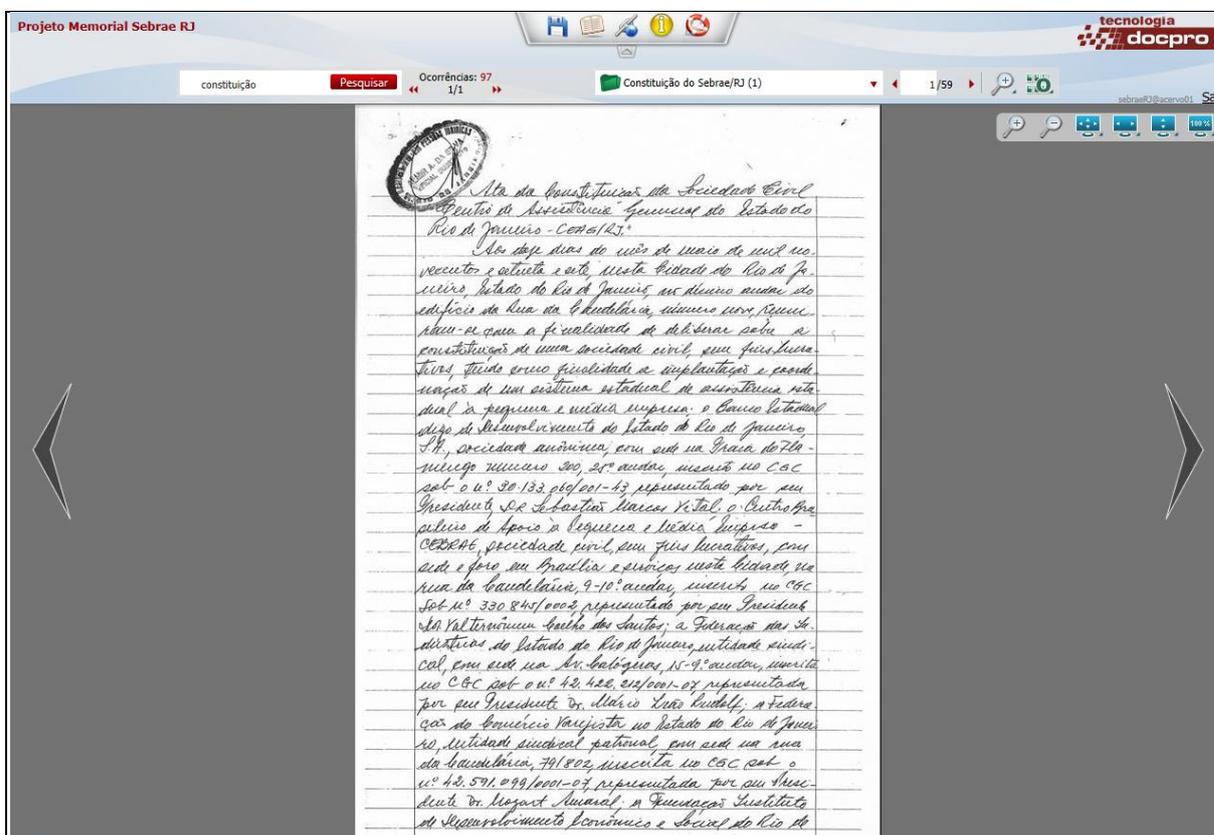
Fonte: O autor.

A consulta, possível a partir de qualquer equipamento conectado à Internet, é plena e avançada. Pode ser realizada por qualquer termo que o usuário imagina recuperar o documento. A busca por palavras é possível devido à utilização da tecnologia de Reconhecimento Ótico de Caracteres – *Optical Character Recognition* (OCR), que proporciona aos pesquisadores maior alcance na pesquisa textual. Outra vantagem do SRI da Memória Empresarial do Sebrae/RJ é que se pode também imprimir as páginas desejadas, assim como compartilhar o *link* do documento em *sites* e *blogs*.

Com a possível criação do Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM) será possível, através de recurso orçamentários, aprimorar o sistema de busca a utilização do **Vocabulário Controlado do Sebrae (VCS)** já construído e em uso nos principais sistemas da empresa, como por exemplo o *Chronus Web*. Isso permitirá a inclusão do endereço do Sistema de Recuperação da Informação da Memória Empresarial do Sebrae/RJ na Intranet e no portal do Sebrae/RJ.

A seguir, um exemplo de busca no SRI de Memória de Empresarial do Sebrae/RJ desenvolvido pelo atual CDI:

Figura 24 – Ata de criação do CEAG-Rio manuscrita em 1977, digitalizada e disponível no SRI.



Fonte: O autor.

O esforço de todos os envolvidos no projeto Memorial Sebrae coordenado pela UCSebrae do Sebrae/NA deve ser destacado, em especial todas as unidades estaduais que abraçaram o projeto de uma forma muito positiva. O trabalho do atual CDI do Sebrae/RJ está direcionado para estabelecer uma política de Memória Empresarial com direcionamento para que o processo de atualização dos dados históricos da empresa seja permanente. Destacam-se que todos os trabalhos estão sendo coordenados por bibliotecários, tanto no Sebrae/RJ como no Sebrae/NA e que, inúmeras dificuldades estão sendo encontradas (políticas, administrativas, financeiras e outras), mas as propostas são consistentes com estratégias, missão e visão, encontrando assim, legitimidade para prosseguir no mapeamento de ritos, cultura e identidade dos “sebraeanos”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados que podemos projetar dessa pesquisa demonstram haver várias práticas de Organização do Conhecimento em funcionamento no Sebrae/RJ. No entanto, intrinsecamente a elas, estão acoplados grandes desafios a serem superados. Alguns deles foram apontados como prioridades estratégicas para os próximos anos (até 2019) na proposta de “Política e Diretrizes de Gestão do Conhecimento para o Sistema Sebrae” elaborada em 2015 pelo Sebrae/NA, porém ainda não aprovada pela Diretoria Executiva (DIREx). A proposta refere-se à implantação de soluções de gestão do conhecimento que deverão contribuir para minimizar os problemas relacionados a:

1. Oferta desconectada da demanda;
2. Alta terceirização de conhecimentos;
3. Existência de ilhas de conhecimento;
4. Projetos que não interagem ou não se integram;
5. Tecnologias e sistemas pouco integrados;
6. Necessidade de alinhamento quanto aos conhecimentos críticos;
7. Necessidade de sistematização de processos de conhecimento.

Dada a importância e relevância de se organizar o conhecimento para o Sistema Sebrae, essa ação foi considerada uma estratégia nacional com interface, reatamento e impacto em todas as áreas de atuação do Sebrae, devendo ser operacionalizada junto ao Sebrae/RJ e a outros estados, com expectativa de contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos do Sistema para o período do Plano Pluri Anual (PPA) 2016/2019 e demais períodos vindouros.

Na proposta da política (POLÍTICA..., 2015, p. 21) foi informado que o diagnóstico de maturidade em gestão do conhecimento aplicado no Sebrae/RJ e em outros estados para a elaboração da mesma, identificou as principais dimensões em que as práticas de Organização do Conhecimento são desenvolvidas, focando a gestão. Especial atenção para o item 2 da citação:

1 **Aprendizagem organizacional:** amplo uso do conceito de aprendizagem organizacional que considere tanto o aprendizado dos indivíduos, grupos e equipes dentro da organização, bem como o aprendizado do próprio Sebrae (organizações que aprendem);

2 **Gestão da informação:** processos relacionados às técnicas de documentação, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia;

3 **Gestão de conteúdos:** processos de criação e disseminação de produtos de conhecimento, como elaboração de publicações impressas e eletrônicas e conteúdos para portais e bases de atendimento. Incluem desde a identificação de especialistas no tema, produção dos conteúdos, adequação de linguagem, inclusão em ferramentas apropriadas, disseminação em canais adequados, entre outros;

4 **Gestão da qualidade:** Modelo de Excelência na Gestão ou demais modelos, técnicas e certificações que objetivem a melhoria da qualidade dos produtos e serviços por meio de acompanhamento e aferição de resultados e processos;

5 **Gestão de Processos:** sequenciamento de atividades da organização que oportunizem aos melhores conhecimentos relacionarem-se como principais processos de negócios, já mapeados pelo Escritório de Processos, a fim de impactar no desempenho e nos resultados da organização;

6 **Inovação:** capacidade da organização de incentivar novas ideias, romper paradigmas e gerar inovação por meio de processos de conhecimentos sistemáticos;

7 **Inteligência:** desenvolvimento de sistemáticas que facilitem o uso do conhecimento para a tomada de decisão, permitindo que a organização tenha mais flexibilidade, atualização e adaptabilidade frente aos desafios, tendências e cenários de atuação;

8 **Projetos:** capacidade da organização em disponibilizar e utilizar as melhores informações obtidas e desenvolvidas em projetos;

9 **Tecnologia:** processos de gestão de dados e informações a serem inseridas e disponibilizadas em sistemas e ferramentas de aporte tecnológico;

10 **Atendimento e relacionamento:** processos relacionados às interações com clientes (atendimento) e outros *stakeholders*, tais como parceiros, credenciados, agentes e governos (relacionamento).

As práticas de Organização do Conhecimento são “atividades de organização, representação e recuperação da informação” segundo Lima e Alvares (2012, p. 27) e podem ser desenvolvidas em diversos formatos. As formas de apresentação das práticas são como uma vitrine no qual os conhecimentos podem ser expostos, conhecidos, acessados e consumidos. As práticas mais comuns encontradas no Sistema Sebrae e apontadas na proposta da política como atividades prioritárias até 2019 são:

- Arquivos (que hoje estão descentralizados);
- **Bibliotecas (CDI);**
- Capacitações;

- Comunidades de prática;
- Conteúdos para uso externo;
- Conteúdos para uso interno;
- Desenvolvimento de produtos;
- Documentação (termos de referência, contratos, relatórios de atividades e desempenho etc.);
- Encontros e reuniões;
- Grupos de trabalho/comitês;
- Grupos focais;
- Lições aprendidas;
- *Mailing*;
- Melhores práticas (Estudos de casos);
- **Memória organizacional (que hoje ainda não está organizada e tratada)**;
- Missões, *benchmarking* e visitas técnicas;
- Multimídia (vídeos e *podcasts*);
- Palestras;
- Portais, *apps* e tecnologias;
- Ponteiros de expertise de competência (páginas amarelas de colaboradores);
- Publicações impressas e digitais (livros, revistas, cartilhas, guias, manuais e infográficos);
- Rodadas de negócio e outras metodologias similares de trocas de experiências;
- *Storytelling*.

Observar que “Bibliotecas (CDI)” e “Memória organizacional” são citadas na proposta (POLÍTICA..., 2015, p. 24) fazendo com que se tenha mais segurança em abordar os dois assuntos e submetê-los à linha de pesquisa “Organização e Representação do Conhecimento”, do Mestrado Profissional em Biblioteconomia, pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Confirmando assim, que foi dado um passo correto ao utilizá-los nas etapas do processo seletivo.

Diante de tudo o que foi apresentado como sugestão de trabalho e ações durante esta dissertação, principalmente o conteúdo do subcapítulo 4.1

“Transformação do CDI em CDIM”, pode-se afirmar que, para a viabilidade das propostas será necessário, no mínimo, espaço físico adequadamente suficiente para acolher tal estrutura. Atualmente, a sede do Sebrae/RJ se distribui por três andares de um edifício comercial na rua Santa Luzia, no Centro do Rio de Janeiro. O espaço é insuficiente para acomodar todas às gerencias, fazendo com que, por exemplo, o CDI fique em outro endereço (alugado), não se conectando a infraestrutura oferecida à sede.

Assim, entendemos que o planejamento feito pela diretoria do Sebrae/RJ de se adquirir e inaugurar uma sede própria, única e que acomode todas as gerencias em um futuro próximo é fundamental para a viabilidade e sustentação física do “Projeto Memória Sebrae/RJ”, que necessariamente precisa de aporte financeiro, político e administrativo para sair do papel. Esperamos que com a aprovação da proposta de Política e Diretrizes de Gestão do Conhecimento para todo o Sistema Sebrae, o Sebrae/RJ assuma o *ranking* das unidades do Sistema que absorveram e valorizam práticas de Organização do Conhecimento, pois as vantagens são inúmeras, conforme registrado diversas vezes no decorrer da dissertação.

Outra consideração é a possibilidade do tema “Memória Empresarial” ser adotado como conteúdo de capacitações (curso, consultoria, clínica tecnológica) no portfólio de soluções do Sebrae/RJ para às micro e pequenas empresas fluminenses. Pois é certo que os conceitos e benefícios da temática são aplicados em qualquer porte de empresa, mas as micro e pequenas, devido suas peculiaridades, necessitam de tratamento diferenciado na abordagem do assunto. **Como convencê-las da importância da Memória Empresarial, uma vez que empresas de grande porte e com recursos maiores não a organizam?**

Abordagem para uma próxima pesquisa e etapa na vida...

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Afrânio Carvalho. Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 20, n. 1, p. 7-15, jan./ jun. 1991.

ALBERTI, Verena. Vender história?: a posição do CPDOC no mercado das memórias. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 2., Niterói, 1996; CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS, 3., Niterói, 1996.: CPDOC, 1996. **Anais...** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1996. (Trabalho apresentado à mesa “Empresas de pesquisa histórica”).

ALMEIDA, Mauricio Barcellos. **Um modelo baseado em ontologias para representação da memória organizacional**. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)--Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <[http://www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFMG\\_Almeida.pdf](http://www.enancib.ppgci.ufba.br/premio/UFMG_Almeida.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2015.

ALVARES, Lillian (Org.). **Organização da informação e do conhecimento: conceitos, subsídios interdisciplinares e aplicações**. São Paulo: B4, 2012.

AMADO, Janaína; FERREIRA, Marieta (Coord.). **Usos e abusos de história oral**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6023**: informação e documentação: referência: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

ATOS legais de constituição e transformação do Sistema SEBRAE. 2.ed. Brasília, DF: SEBRAE, 1995. Série Documentos.

BAPTISTA, Ana Maria Haddad. **Tempo memória**. São Paulo: Arké, 2007.

BOSI, Eclea. **Memória e sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: T. A. Queiroz, 1983.

BRASIL. Decreto s/n. [196-]. Cria o Grupo Executivo de Assistência Técnica à Média e Pequena Empresa. **Diário Oficial [da União]**, Brasília, DF, 18 ago. 1960. Seção 1, parte 1.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**: estabelece a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 14 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Conselho do Desenvolvimento. **Problemas da pequena e média empresa**: documento 33. Brasília, DF, abr. 1960.

BURKE, Peter. **Uma história social do conhecimento**: de Gutenberg a Diderot. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

\_\_\_\_\_. **Uma história social do conhecimento II**: da enciclopédia à Wikipédia. Tradução de Denise Bottmann. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

CARTILHA o quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Brasília, DF: SEBRAE, 2013.

CARVALHAL, Juliana Pinto. Maurice Halbwachs e a questão da memória. **Revista espaço acadêmico**, [s.l.], ano V, n. 56, janeiro/2006. ISSN 1519. 6186. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/056/56carvalhal.htm>>. Acesso em: 08 maio 2014.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENTRO DE ASSISTÊNCIA GERENCIAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Ata de constituição da sociedade civil Centro de Assistência Gerencial do Estado do Rio de Janeiro – CEAG/RJ**. Rio de Janeiro, 12 de maio de 1977. (Documento manuscrito).

\_\_\_\_\_. **Relatório de atividades**: exercício de 1984. Rio de Janeiro, 1984.

CENTRO DE MEMÓRIA BUNGE. Disponível em: <[http://www.fundacaobunge.org.br/site/centro\\_de\\_memoria\\_bunge/](http://www.fundacaobunge.org.br/site/centro_de_memoria_bunge/)>. Acesso em 12 maio 2015.

CENTRO PRÓ-MEMÓRIA HANS HOBILING. Disponível em: <[http://www.ecp.org.br/inst\\_promemoria.asp](http://www.ecp.org.br/inst_promemoria.asp)>. Acesso em 12 maio 2015.

CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSUNÇÃO-UNIFAI. **Manual de trabalho acadêmico**. São Paulo: UNIFAI, 2006.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista FAFIBE On Line**, [s.l.], p. 1-3. 2006.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.

CHRONUS Web: tutoria. Brasília, DF, 2016.

COGO, Rodrigo. **Afetos acessam a memória através da contação de histórias.** Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=566](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=566)>. Acesso em: 11 abr. 2015.

COMO transformar a memória empresarial em ferramenta de gestão. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/curso\\_detalhes.asp?id=12](http://www.aberje.com.br/novo/curso_detalhes.asp?id=12)>. Acesso em: 02 maio 2016.

CORDEIRO FILHO, J. B. **As empresas de pequeno porte, sua importância econômica e mortalidade precoce:** adequação ao modelo de crescimento de Grainer para a utilização de ferramentas gerenciais específicas. Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

CORTEZ, Maria Tereza. **Centro de documentação.** 2. ed. São Paulo: M. T. Cortez, 1987.

COSTA, Alessandra de Sá Mello da; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Memória e formalização social do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1761-1780, 2011.

COSTA, Carolina da Cruz. **O resgate da memória empresarial e seus impactos na imagem da empresa:** case Centro de Memória Bunge. 2006. 162 f. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestcorp)--Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://sites.google.com/site/gestcorpespecializacao/lista-de-monografias>>. Acesso em: 19 set. 2015.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. **Dicionário de biblioteconomia e arquivologia.** Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2008.

DAHLBERG, Ingetraut. Knowledge organization: its scope and possibilities. In: **Knowledge Organization**, Frankfurt, v.20, n.4, p.211-222, 1993.

\_\_\_\_\_. Knowledge organization: a new science? **Knowledge Organization**, Frankfurt, v.33, n.1, p. 11-19, 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUZIANI, Cássio Frederico Moreira; CATAPAN, Araci Hack. A percepção da memória organizacional no setor público de tecnologia da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 97-121, 2012.

ENGEL, Karin Françoise; FREIRE, Maria Teresa Marins. Cultura organizacional e memória empresarial: uma relação que faz história. **Revista Científica do Departamento de Ciências da Comunicação do UNI-BH - E-COM**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, 2008. ISSN: 1983-0890. Disponível em: <<http://site1.unibh.br/imgMarketing/revistas/ecom/index.php>>. Acesso em: 06 maio 2015.

ESTAÇÃO MEMÓRIA. Disponível em: <<http://estacaomemoria.blogspot.com/>>. Acesso em: 06 maio 2016.

FATORES condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil (2000-2009). Brasília, DF: SEBRAE, 2010.

FERREIRA, Camila Belo Tavares. **O vínculo entre documentos de patentes e a informação obtida em periódicos científicos**: estudo aplicado à área câncer de mama. Rio de Janeiro, 2012. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-- Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2012.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. **Project model Canvas**: gerenciamento de projetos sem burocracia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FIRMINO, Solange. **Memória e esquecimento**. Disponível em: <<http://www.blocosonline.com.br/literatura/prosa/opina/opina08/op080615.php>>. Acesso em: 30 abri. 2014.

FOUCAULT, M. **A verdade e as formas jurídicas**. Rio de Janeiro: NAU, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.cpdoc.fgv.br>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

FUJITA, Mariângela Spotti Lopes. **Organização e representação do conhecimento no Brasil**: análise de aspectos conceituais e da produção científica do ENANCIB no período de 2005 a 2007.

GAGETE, Élida; TOTINI, Beth. Memória empresarial: uma análise da sua evolução. In: NASSAR, Paulo (org.). Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

GHADIRI, Djahanchah P.; DAVEL, Eduardo. Do sólido ao fluído: contradição organizacional e paradoxo na reconstrução de identidade. **RAE Eletrônica**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, [s.p.], jan. 2006.

GOMES, Hagar Espanha. **Tendências da pesquisa em organização do conhecimento**. Pesq. bras. Ci. Inf., Brasília, v.2, n.1, p.60-88, jan./dez. 2009.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira (Coord.). **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo: 2015**. Curitiba: IBQP, 2015. (Global Entrepreneurship Monitor – GEM). Disponível em:  
<[http://www.ibqp.org.br/img/projetos/downloads/arquivo\\_20130502114043.pdf](http://www.ibqp.org.br/img/projetos/downloads/arquivo_20130502114043.pdf)>.  
Acesso em: 16 abr. 2015.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HISTÓRIA falada: memória, rede e mudança social. São Paulo: SESC SP, 2006.

HJORLAND, Birger. Nine principles of knowledge organization. In: ALBRECHTSEN, H. **Advances Knowledge Organization**, v.4, p. 91-100, 1994.

\_\_\_\_\_. Fundamentals of knowledge organization. **Knowledge Organization**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 87-111, 2003.

\_\_\_\_\_. What is knowledge organization? **Knowledge Organization**, [s.l.], v. 35, n. 2/3, p.86-101, [s.d.].

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUYSSSEN, Andreas. **Seduzidos pela memória**. 2. ed. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2004.

JULIANI, Douglas Paulesky et al. Modelo para construção de bases de conhecimentos sobre projetos suportados por ferramentas colaborativas. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 3, p. 277, 2013.

JUAÇABA, Daniele. Centros de Memória Corporativos e a democratização da informação. **Revista Eletrônica Patrimônio: Lazer & Turismo**, Santos-SP, nov. 2005. Disponível em:  
<[http://www.unisantos.br/pos/revistapatrimonio/artigos.php?cod=47&bibliografia=1&#bibliografia\\_ancora](http://www.unisantos.br/pos/revistapatrimonio/artigos.php?cod=47&bibliografia=1&#bibliografia_ancora)>. Acesso em: 03 maio 2015.

KESSEL, Zilda. **Memória e memória coletiva**. Programa Século XX1. 17 jan. 2007. Disponível em:  
<[http://www.multirio.rj.gov.br/sec21/chave\\_artigo.asp?cod\\_artigo=1027](http://www.multirio.rj.gov.br/sec21/chave_artigo.asp?cod_artigo=1027)>. Acesso em: 12 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **Memória e memória coletiva**. Disponível em:  
<[http://www.museudapessoa.net/oquee/biblioteca/zilda\\_kessel\\_memoria\\_e\\_memoria\\_coletiva.pdf](http://www.museudapessoa.net/oquee/biblioteca/zilda_kessel_memoria_e_memoria_coletiva.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2014.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. Campinas, SP: UNICAMP. 2003.

LIMA, José Leonardo Oliveira; ALVARES, Lillian. Organização e representação da informação e do conhecimento. In: ALVARES, Lillian (Org.). **Organização da informação e do conhecimento**: conceitos, subsídios interdisciplinares e aplicações. São Paulo: B4, 2012.

LOPES, Rodrigo. Pelas pequenas empresas. **Jornal do Comércio**, Rio de Janeiro, 21 jul. 1989.

LÓPEZ-HUERTAS, María J. Some Current Research Questions in the Field of Knowledge Organization. **Knowledge Organization**, v. 35, n. 3/2, p. 113-136. 151 references.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 7, n. spe, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000500004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000500004&script=sci_arttext)>. Acesso em: 19 maio 2014.

\_\_\_\_\_. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, jan. 2005.

MATTA, Roberto da. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Salamandra, 1984.

MEMÓRIA DA ELETRICIDADE. Atuação. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.memoriadaeletricidade.com.br>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

MEMÓRIA E IDENTIDADE CONSULTORIA. **Sinopse das atividades**. São Paulo, out. 2010.

MEMÓRIA ferramenta de comunicação, conhecimento e gestão. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/curso\\_detalhes.asp?id=112](http://www.aberje.com.br/novo/curso_detalhes.asp?id=112)>. Acesso em: 20 maio 2014.

MEMÓRIA. **Revista do Empresário**, Rio de Janeiro, ano 71, n. 1408, p. 83, mar./maio 2012.

MEMÓRIA VOTORANTIM. Disponível em: <[http://www.memoriavotorantim.com.br/MemoriaVotorantim/home/resources/homesPublicadas/MVHM\\_1.html](http://www.memoriavotorantim.com.br/MemoriaVotorantim/home/resources/homesPublicadas/MVHM_1.html)>. Acesso em: 12 maio 2014.

MENESES, Ulpiano Toledo Bezerra de. O museu e o problema do conhecimento. In.: SEMINÁRIO SOBRE CASAS-MUSEUS: PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO, 4. **Anais...** [S.l.], 2002.

MICHAELIS: dicionário escolar língua portuguesa. 2. ed. São Paulo: Melhoramentos, 2008.

MIRANDA, M. L. C. de. A organização do conhecimento e seus paradigmas científicos: algumas questões epistemológicas. **Informare – Cadernos de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 64-77, jul./dez. 1999.

NAKANO, Davi Noboru; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Utilizando estoques de conhecimento organizacional: um quadro de referência. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 40, n. 2, abr./jun, 2005. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1159](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1159)>. Acesso em: 15 maio 2014.

NASSAR, Paulo. A história da Volks está sendo esquecida. **Observatório da imprensa**, 05 set. 2006. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos.asp?cod=397FDS004>>. Acesso em: 20 maio 2014.

NASSAR, Paulo. **Reputação é memória**. 12 nov. 2006. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1243291-EI6786,00.html>>. Acesso em: 15 maio 2014.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: ABERJE, 2004.

NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. **Projeto História**, São Paulo, n. 10, p. 07-28, dez. 1993.

OLIVEIRA, Simone Rosa de. Memória institucional: lugar de (Re) construção de uma memória coletiva? In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 255-264.

OROSCO, Norma T; COUTINHO, Odete C. A; MONTEIRO, Vânia S. **Preservando a memória organizacional da CNEN**. Disponível em: <<http://www.cinform.ufba.br/7cinform/soac/papers/d78556f901901fe00f4197ad4c3b.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2014.

ORRICO, E G. D.; OLIVEIRA, C. I. A linguagem na construção do sentido: discurso e organização do conhecimento. In: GÓMEZ, M. N. G. de; ORRICO, E. G. D. (org.). **Políticas de memória e informação**: reflexos na organização do conhecimento. Natal: EDUFRN, 2006, p. 143-170.

ORTIZ, Renato. **Cultura brasileira e identidade nacional**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAULA, Zueleide Casagrande de; MENDONÇA, Lúcia Glicério; ROMANELLO, Jorge pLuis. **Polifonia do patrimônio**. Londrina: EDUEL, 2012. p. 275-355.

PEREIRA, R. C. M.; SOUSA, P. A. **Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas**: um estudo sobre o setor de serviços. Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/artigos09/195\\_Mortalidade\\_nas\\_MPEs.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/195_Mortalidade_nas_MPEs.pdf)>. Acesso em: 06 out. 2015.

PESQUISA nacional por amostra de domicílios contínua: abril de 2016. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em:

<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Mensal/Comentarios/pnadc\\_201604\\_comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Mensal/Comentarios/pnadc_201604_comentarios.pdf)>. Acesso em: 14 jun. 2016.

POLÍTICA e diretrizes de gestão do conhecimento no Sistema Sebrae (Proposta). Brasília, DF: Sebrae/NA, 2015.

POLLAK, Michael. **Memória e identidade social**. [S.l.: s.n.], 1992. (Estudos históricos).

PRESERVANDO a memória organizacional. Disponível em:

<[http://www.esolum.com.br/Documents/e-solum\\_Cenarios\\_Memoria\\_Organizacional.pdf](http://www.esolum.com.br/Documents/e-solum_Cenarios_Memoria_Organizacional.pdf)>. Acesso em: 03 maio 2014.

QUESTÕES de memória. **Agência One Voice**. 01 jun. 2009. Disponível em:

<[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=702](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=702)>. Acesso em: 02 maio 2014.

REIS, Luis. O arquivo e arquivística evolução histórica. Biblios **Revista de Bibliotecologia y Ciencias de la información**, Lima-Peru, v. 7, n. 24, abr./jun, 2006. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/161/16172402.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2014.

REIS, Z. R. **Micro e pequenas empresas**: a importância de conhecê-las. [S.l.], 2007. Disponível em:

<[http://artigocientifico.com.br/uploads/artc\\_1205324384\\_13.doc](http://artigocientifico.com.br/uploads/artc_1205324384_13.doc)>. Acesso em: 28 set. 2015.

REMOR, Lourdes da Costa et al. A construção da memória organizacional utilizando o gerenciamento de processos nas pactuações da comissão intergestores bipartite do Sistema Único de Saúde. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 14, n. 27, p. 85, 2009.

RIBEIRO, Antonia Motta de Castro Memória. **Catálogo de recursos bibliográficos**: AACR2R em MARC 21. 4. ed. Brasília, DF: Edição do autor, 2009.

RODRIGUES, Andréia. Entrevista com Paulo Nassar para o Ser Natura Colaborador. **Ser Natura colaborador**, n. 66, setembro / 2006. Disponível em:

<[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=365](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=365)>. Acesso em: 11 maio 2014.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SÁ FREIRE, Patrícia de et al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Ciências da Administração**, [s.l.], v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

SALCEDO, Luis Guillermo Lumbreras. **[Museus Nacionais]**. Rio de Janeiro, 1988.

SALDANHA, Gustavo Silva; COSTA, Wilson José Vieira da. Perfil empreendedor. In: MARTELETO, Regina Maria; SALDANHA, Gustavo Silva. **Perfil empreendedor: Olimpio Marteleto: histórias de vida e de trabalho no Mercado Central de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: Escritório de Histórias, 2013.

SANTOS, J. L. S. et al. Perfil das pesquisas acadêmico-científicas sobre memória organizacional. **Espacios**, [s.l.], v. 33, n. 12, p. 12, 2012.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. **Memória coletiva e teoria social**. São Paulo: Annablumme, 2003.

SASIETA, Héctor Andrés Melgar; BEPLER, Fabiano Duarte; PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. A memória organizacional no contexto da engenharia do conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, ago. 2011.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Relatório anual**. Brasília, DF, 2012.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Estatuto social**: nova redação aprovada pelo Conselho Deliberativo em 13 de outubro de 1997. Rio de Janeiro, 1998.

SILVEIRA, Amélia; GONTIJO, Marília Salgado (Org.). **Marketing de bibliotecas e serviços de informação**: textos selecionados. Brasília: IBICT, 1987.

SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da Informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

SOUZA, Gisele Pereira; NASSAR, Paulo. Disseminação da informação em comunicação empresarial: o caso do Centro de Memória e Referência da Aberje. **Revista CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 18-28, dez. 2010. Disponível em: <<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/view/51/53>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

STEIN, Eric W. Organizational memory: review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, [s.l.], v. 15, n. 2, p. 17-32, 1995.

TE'ENI, D.; WEINBERGER, H. System development of organizational memory: a literature survey. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 8., Viena, 2000. **Presentation...** Viena, 2000. P. 219-227.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Indicadores na Gestão do Conhecimento**: tudo que parece sólido desmancha no ar. Disponível em: <<http://www.via6.com/artigo.php?aid=7037>>. Acesso em: 02 maio 2014.

THIESEN, Icléia. **Memória institucional**: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. 1997. 169 f. Tese (Doutorado)--Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <[http://tede-dep.ibict.br/tde\\_arquivos/1/TDE-2008-02-15T15:39:41Z-24/Publico/icleiacosta1997.pdf](http://tede-dep.ibict.br/tde_arquivos/1/TDE-2008-02-15T15:39:41Z-24/Publico/icleiacosta1997.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Memória institucional do IBGE**: um estudo exploratório-metodológico. 1992. 165 f. Dissertação (Mestrado)—Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1992.

\_\_\_\_\_. **Memória institucional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

\_\_\_\_\_. MIRANDA, M. L. C. Jeremy Bentham, o utilitarismo e a classificação do conhecimento: elementos históricos para os estudos da Ciência da Informação. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 5, p. 1-16, 2010.

UNIMED DO BRASIL. **Guia de memória empresarial**. Disponível em: <[http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=49146&cd\\_secao=49473&cd\\_materia=78965](http://www.unimed.com.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146&cd_secao=49473&cd_materia=78965)>. Acesso em: 20 maio 2014.

VASCONCELOS, José Braga de; ROCHA, Álvaro; KIMBLE, Chris. **Sistemas de informação de memória organizacional**: uma abordagem ontológica para a definição de competências de grupo. Disponível em: <[http://www.ime.uerj.br/~neide/Artigos/memoria\\_organizacional.pdf](http://www.ime.uerj.br/~neide/Artigos/memoria_organizacional.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2014.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Viriam Mengarda. Metodologia para planejamento estratégico e gestão de serviços em unidades de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 24-44, jan./jun. 2009.

ZANCANARO, A. et al. Mapeamento da produção científica sobre memória organizacional e ontologias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 43-65, jan. 2013.

## GLOSSÁRIO

Cabeçalho de Autoridade	Nome, palavra ou frase, colocados no alto de uma entrada catalográfica, para servir de ponto de acesso no catálogo ao responsável pela criação do conteúdo intelectual ou artístico de uma obra (RIBEIRO, 2009, p. 4).
Centro de Documentação (CD)	Qualquer entidade que tenha como função principal a aquisição, tratamento, armazenamento e divulgação de livros, periódicos e/ou outros documentos (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 77).
Centro de Documentação e Informação (CDI)	Entidade que se propõe a adquirir, organizar e divulgar informações específicas para determinados grupos de usuários reformulando ou resumindo dados obtidos de fontes diversas (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 77).
Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM)	O que reúne as funções dos centros de documentação e dos centros de informação associando uma política sistemática de seleção, avaliação, tratamento técnico e divulgação de acervos e de fontes de interesse histórico. Serviços e produtos de disseminação do conhecimento acumulado por uma entidade são muito valorizados nos CDIM (O autor).
Centro de Memória	Resultam da união das áreas de Gestão de Documentos e Informações e de Pesquisa Histórica e Produtos Institucionais. Os documentos reunidos, após tratamento arquivístico e biblioteconômico adequado, podem ser descritos em base de dados, fornecendo suporte constante ao desenvolvimento de inúmeros projetos e a ações de comunicação institucional, relações públicas, marketing, gestão

	administrativa e técnica (O autor).
Cronologia	Tratado das datas históricas (FERREIRA, 1998, p. 503).
Fato Histórico	Coisa ou ação feita dentro de um acontecimento (marco) histórico (O autor).
Fluxo Documental	Conjunto de operações necessárias à produção, reunião, tratamento/processamento, difusão e utilização de documentos (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 62).
Gestão da Informação	Conjunto de atividades relacionadas com o ciclo da informação em uma organização o qual inclui a coleta, processamento, armazenamento, fluxo, recuperação da informação e o seu uso efetivo, geralmente com apoio de sistemas automatizados (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 179).
Gestão do Conhecimento	É um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento (ROSSATTO, 2002, p.7).
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Tecnologia que facilita o armazenamento, localização e recuperação de informações estruturadas ou não, em formato digital, durante todo o seu ciclo de vida (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 179).
História Oral	É uma metodologia de pesquisa que consiste em realizar entrevistas gravadas com pessoas que podem testemunhar sobre acontecimentos, conjunturas, instituições, modos de vida ou outros aspectos da história contemporânea (Fundação,

**Inteligência Competitiva**

2016).

Numa organização é a capacidade de antecipar as ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para a tomada de decisão, em um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 209).

**Linha do Tempo**

É uma maneira de visualizar uma lista de marcos históricos em ordem cronológica, ajudando a compreender os acontecimentos e estabelecer relações dos marcos num determinado contexto. Independente do formato deve incluir data, marco, fato histórico (descrição), evidência (imagem ou objeto) e se possível contexto paralelo (O autor).

**Linha Histórica**

Ver Linha do Tempo.

**Marco Histórico**

Fronteira, limite que demarca um acontecimento em uma trajetória, notadamente histórica. Marco histórico é formado por um ou vários fatos históricos (O autor).

**Marketing Corporativo**

Estratégia e trabalho de comunicação voltados para a imagem da empresa, entidade ou instituição, como apoio ou reforço ao marketing de produto ou serviço (FREITAS; SIQUEIRA; DE PAULO, 2008, p. 432).

**Memória Empresarial**

Memória Empresarial é mais um suporte da comunicação corporativa, cujo potencial de fortalecimento da marca e de aprimoramento do relacionamento das empresas com seus públicos e com a sociedade se consolida. Uma Memória Empresarial bem implementada pode beneficiar a empresa de várias formas:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuda gerentes a manter direções estratégicas ao longo tempo;</li> <li>• Ajuda a empresa a evitar o pesadelo de circular através de soluções velhas para novos problemas porque ninguém consegue lembrar o que foi feito antes;</li> <li>• Ajuda a dar novo significado ao trabalho de indivíduos se tais esforços são retidos;</li> <li>• Ajuda a facilitar a aprendizagem organizacional;</li> <li>• Ajuda a fortalecer a identidade da empresa;</li> <li>• Ajuda a prover recém-chegados com acesso ao talento daqueles que os precederam (STEIN, 1995, p. 31).</li> </ul>
Memória Institucional	<p>Memória Institucional em uma relação de força, determina [a informação] no plano institucional, que por sua vez define a organização. A sua questão prioritária é a legitimidade, contrapondo a eficácia, prioridade da Memória Organizacional (THIESEN, 2013, p. 108).</p>
Memória Organizacional	<p>Memória Organizacional pode ser vista como um conjunto de meios, através dos quais o conhecimento do passado é recuperado em atividades do presente, determinando maior ou menor eficácia organizacional (STEIN, 1995, apud THIESEN, 2013, p. 109).</p>
Normalização	<p>Aplicação a um produto, documento ou operação de regras (normas) para sua fabricação, elaboração e realização [...] conjunto de regras e padrões técnicos, cujo objetivo é a unificação e simplificação dos processos para a obtenção de melhores resultados (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 260).</p>
Organização do Conhecimento	<p>Disciplina que estuda as leis, os princípios e os procedimentos pelos quais se estrutura o conhecimento especializado em qualquer disciplina</p>

(CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 180).

#### Processamento Técnico

Conjunto de atividades às quais um documento é sucessivamente submetido até ser considerado pronto para ser incluído no acervo [...] envolve aposição de carimbo identificador da unidade de informação, número de registro, catalogação, classificação, etiqueta com o número de chamada, etiqueta especial para fins de segurança entre outros (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 293).

#### Rede Bibliodata

Rede de catalogação cooperativa em linha, criada em 1980 (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 309).

#### Sistema de Recuperação da Informação

Sistema que armazena e recupera informação, a qual pode estar em textos completos, documentos substitutos (tais como resumos) ou referências bibliográficas (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 345).

## APÊNDICE A – FICHA DO ENTREVISTADO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA – PPGB**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA – MPB**

### FICHA DO ENTREVISTADO

1 – DADOS DA PESQUISA	
<b>Título</b>	A Organização do Conhecimento para a Memória Empresarial: um estudo exploratório sobre a experiência do Sebrae/RJ.
<b>Aluno</b>	Leandro Pacheco de Melo
<b>Orientadora</b>	Profª Drª Icléia Thiesen
<b>Entrevistador</b>	Leandro Pacheco de Melo
2 – DADOS DO (A) DEPOENTE	
<b>Nome</b>	Helena Ferraz Soares Lopes
<b>CPF</b>	102045981-68
<b>Categoria/Segmento</b>	Ex-funcionária e atual consultora
<b>Formação acadêmica</b>	Psicóloga
<b>Local e Data de nascimento</b>	Garanhuns, PE (22/06/1943)
<b>Endereço</b>	Rua Gustavo Sampaio, 194, aptº 1.104, Leme – Rio de Janeiro / RJ.
<b>Telefone</b>	(21) 98410-5433
<b>E-mail</b>	helena.ferraz@globo.com
<b>Local e Data do depoimento</b>	Rio de Janeiro / 16 de março de 2016

## APÊNDICE B – FICHA DO ENTREVISTADO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA – PPGB**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA – MPB**

### FICHA DO ENTREVISTADO

<b>1 – DADOS DA PESQUISA</b>	
<b>Título</b>	A Organização do Conhecimento para a Memória Empresarial: um estudo exploratório sobre a experiência do Sebrae/RJ.
<b>Aluno</b>	Leandro Pacheco de Melo
<b>Orientadora</b>	Profª Drª Icléia Thiesen
<b>Entrevistador</b>	Leandro Pacheco de Melo
<b>2 – DADOS DO (A) DEPOENTE</b>	
<b>Nome</b>	Cezar Kirszenblatt
<b>CPF</b>	636540407-72
<b>Categoria/Segmento</b>	Funcionário / Gerente
<b>Formação acadêmica</b>	Engenheiro Mecânico
<b>Local e Data de nascimento</b>	Rio de Janeiro, RJ (02/04/1961)
<b>Endereço</b>	Botafogo, Rio de Janeiro / RJ
<b>Telefone</b>	(21) 3213-6635
<b>E-mail</b>	cezar@rj.sebrae.com.br
<b>Local e Data do depoimento</b>	Rio de Janeiro / 22 de junho de 2016

## APÊNDICE C – FICHA DO ENTREVISTADO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA – PPGB**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA – MPB**

### FICHA DO ENTREVISTADO

<b>1 – DADOS DA PESQUISA</b>	
<b>Título</b>	A Organização do Conhecimento para a Memória Empresarial: um estudo exploratório sobre a experiência do Sebrae/RJ.
<b>Aluno</b>	Leandro Pacheco de Melo
<b>Orientadora</b>	Prof <sup>a</sup> Dr <sup>a</sup> Icléia Thiesen
<b>Entrevistador</b>	Leandro Pacheco de Melo
<b>2 – DADOS DO (A) DEPOENTE</b>	
<b>Nome</b>	Nara Lúcia de Bragança Teixeira
<b>CPF</b>	687875107-15
<b>Categoria/Segmento</b>	Ex-funcionária
<b>Formação acadêmica</b>	Bibliotecária
<b>Local e Data de nascimento</b>	Niterói, RJ (15/09/1952)
<b>Endereço</b>	Rua Maestro Carlos Monteiro de Souza, 487, Piratininga – Niterói / RJ
<b>Telefone</b>	(21) 99602-0040
<b>E-mail</b>	naralbt@gmail.com
<b>Local e Data do depoimento</b>	Rio de Janeiro / 22 de junho de 2016

## APÊNDICE D – FICHA DO ENTREVISTADO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA – PPGB**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA – MPB**

### FICHA DO ENTREVISTADO

<b>1 – DADOS DA PESQUISA</b>	
<b>Título</b>	A Organização do Conhecimento para a Memória Empresarial: um estudo exploratório sobre a experiência do Sebrae/RJ.
<b>Aluno</b>	Leandro Pacheco de Melo
<b>Orientadora</b>	Profª Drª Icléia Thiesen
<b>Entrevistadores</b>	Fernanda P. Prado e Maurício Rodrigues
<b>2 – DADOS DO (A) DEPOENTE</b>	
<b>Nome</b>	Evandro Peçanha Alves
<b>CPF</b>	036415207-97
<b>Categoria/Segmento</b>	Funcionário / Diretor
<b>Formação acadêmica</b>	Administrador de Empresas
<b>Local e Data de nascimento</b>	Rio de Janeiro, RJ (07/03/1946)
<b>Endereço</b>	Ipanema, Rio de Janeiro / RJ
<b>Telefone</b>	(21) 2212-7907
<b>E-mail</b>	epecanha@rj.sebrae.com.br
<b>Local e Data do depoimento</b>	Brasília, DF / 24 de julho de 2014

## APÊNDICE E – FICHA DO ENTREVISTADO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA – PPGB**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA – MPB**

### FICHA DO ENTREVISTADO

1 – DADOS DA PESQUISA	
<b>Título</b>	A Organização do Conhecimento para a Memória Empresarial: um estudo exploratório sobre a experiência do Sebrae/RJ.
<b>Aluno</b>	Leandro Pacheco de Melo
<b>Orientadora</b>	Prof <sup>a</sup> Dr <sup>a</sup> Icléia Thiesen
<b>Entrevistadores</b>	Fernanda P. Pradro e Moisés Corrêa
2 – DADOS DO (A) DEPOENTE	
<b>Nome</b>	André Luiz da Silva Martins
<b>CPF</b>	---
<b>Categoria/Segmento</b>	Cliente externo
<b>Escolaridade</b>	Ensino Médio
<b>Local e Data de nascimento</b>	Rio de Janeiro, RJ (14/01/1975)
<b>Endereço</b>	Rocinha, Rio de Janeiro / RJ
<b>Telefone</b>	---
<b>E-mail</b>	---
<b>Local e Data do depoimento</b>	Brasília, DF / 24 de julho de 2014

## APÊNDICE F – FICHA DO ENTREVISTADO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA – PPGB**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA – MPB**

### FICHA DO ENTREVISTADO

<b>1 – DADOS DA PESQUISA</b>	
<b>Título</b>	A Organização do Conhecimento para a Memória Empresarial: um estudo exploratório sobre a experiência do Sebrae/RJ.
<b>Aluno</b>	Leandro Pacheco de Melo
<b>Orientadora</b>	Profª Drª Icléia Thiesen
<b>Entrevistadores</b>	Maurício Rodrigues e Moisés Corrêa
<b>2 – DADOS DO (A) DEPOENTE</b>	
<b>Nome</b>	Américo Diniz Neto
<b>CPF</b>	327883648-06
<b>Categoria/Segmento</b>	Funcionário / Gerente
<b>Formação acadêmica</b>	Letras - Português
<b>Local e Data de nascimento</b>	Niterói, RJ (27/09/1957)
<b>Endereço</b>	Niterói, RJ
<b>Telefone</b>	(21) 99465-4221
<b>E-mail</b>	americodiniz@rj.sebrae.com.br
<b>Local e Data do depoimento</b>	Brasília, DF / 24 de julho de 2014

## APÊNDICE G – FICHA DO ENTREVISTADO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS – CCH**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA – PPGB**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA – MPB**

### FICHA DO ENTREVISTADO

<b>1 – DADOS DA PESQUISA</b>	
<b>Título</b>	A Organização do Conhecimento para a Memória Empresarial: um estudo exploratório sobre a experiência do Sebrae/RJ.
<b>Aluno</b>	Leandro Pacheco de Melo
<b>Orientadora</b>	Prof <sup>a</sup> Dr <sup>a</sup> Icléia Thiesen
<b>Entrevistadores</b>	Maurício Rodrigues e Moisés Corrêa
<b>2 – DADOS DO (A) DEPOENTE</b>	
<b>Nome</b>	Dacir da Silveira Condack
<b>CPF</b>	---
<b>Categoria/Segmento</b>	Cliente externo
<b>Escolaridade</b>	Primário
<b>Local e Data de nascimento</b>	Nova Friburgo / RJ (26/06/1949)
<b>Endereço</b>	Nova Friburgo / RJ
<b>Telefone</b>	---
<b>E-mail</b>	---
<b>Local e Data do depoimento</b>	Brasília, DF / 24 de julho de 2014

## APÊNDICE H – TERMO DE CESSÃO

### Termo de Cessão

Rio de Janeiro, em 16 de março de 2016.

À Coordenação/Orientação da pesquisa  
A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO PARA A MEMÓRIA  
EMPRESARIAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO....., desenvolvida no  
Mestrado Profissional em Biblioteconomia do Programa de Pós-Graduação em  
Biblioteconomia da UNIRIO, eu, HELENA FERREZ SOARES LOPES,  
brasileira, carteira de identidade nº 25156632-3 expedida pelo  
Rtiam-25, declaro para os devidos fins que cedo os direitos de minha  
entrevista, transcrita e autorizada em No. 103/16, para ser usada  
integralmente ou em partes, sem restrições de prazos e citações, a partir da  
presente data. Da mesma forma autorizo a sua audição e o uso das citações a  
terceiros, ficando o controle do uso acadêmico vinculado à Coordenação da  
pesquisa do Centro de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do  
Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), que detém a guarda da referida entrevista.

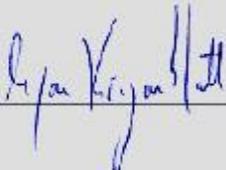


## APÊNDICE I – TERMO DE CESSÃO

### Termo de Cessão

Rio de Janeiro em 22 de JUNHO de 2016.

À Coordenação/Orientação da pesquisa  
A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO PARA A MEMÓRIA  
ENTRE FAMÍLIAS EM ESTUDO: ESCOLA PÚBLICA....., desenvolvida no  
 Mestrado Profissional em Biblioteconomia do Programa de Pós-Graduação em  
 Biblioteconomia da UNIRIO, eu, Cezar KIRSTENBLATT  
 brasileira, carteira de identidade nº 046290966....., expedida pelo  
IFP..... declaro para os devidos fins que cedo os direitos de minha  
 entrevista, transcrita e autorizada em 22/06/2016....., para ser usada  
 integralmente ou em partes, sem restrições de prazos e citações, a partir da  
 presente data. Da mesma forma autorizo a sua audição e o uso das citações a  
 terceiros, ficando o controle de uso acadêmico vinculado à Coordenação da  
 pesquisa do Centro de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do  
 Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), que detém a guarda da referida entrevista.

  
 \_\_\_\_\_

## APÊNDICE J – TERMO DE CESSÃO

### Termo de Cessão

Rio de Janeiro, em 11 de JUNHO de 2016.

À Coordenação/Orientação da pesquisa  
A ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO PARA A MEMÓRIA  
EMPRESARIA - UM ESTUDO EXPLORATÓRIO....., desenvolvida no  
 Mestrado Profissional em Biblioteconomia do Programa de Pós-Graduação em  
 Biblioteconomia da UNIRIO, eu, NARA LÚCIA DE BRAGANÇA TEIXEIRA,  
 brasileira, carteira de identidade nº 020.423.727-2 expedida pelo  
DETRAN-RJ....., declaro para os devidos fins que cedo os direitos de minha  
 entrevista, transcrita e autorizada em 22/06/2016 para ser usada  
 integralmente ou em partes, sem restrições de prazos e citações, a partir da  
 presente data. Da mesma forma autorizo a sua audição e o uso das citações a  
 terceiros, ficando o controle do uso acadêmico vinculado à Coordenação da  
 pesquisa do Centro de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do  
 Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), que detém a guarda da referida entrevista.

Nara Lucia de Bragança Teixeira

**APÊNDICE K – ROTEIRO BÁSICO**

**ROTEIRO BÁSICO PARA O DEPOIMENTO DE: HELENA FERRAZ**  
**DATA: 16/03/16 ÀS 10:00 HORAS NO CDI**

- ✓ Conte um pouco da sua trajetória no Sebrae/RJ. Como começou essa relação?
- ✓ Tinha alguma coisa que a atraía na organização?
- ✓ Cite um projeto ou programa memorável que você conheceu ou conhece feito pelo Sebrae/RJ?
- ✓ Existe o termo “sebraeano”?
- ✓ Você consegue identificar uma fase crítica da empresa?
- ✓ O que acha da proposta de trabalhar a Memória Empresarial do Sebrae/RJ, tendo como uma das principais ações transformar o atual Centro de Documentação e Informação (CDI) em Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM)?

**APÊNDICE L – ROTEIRO BÁSICO**

**ROTEIRO BÁSICO PARA O DEPOIMENTO DE: CEZAR KIRSZENBLATT**  
**DATA: 22/06/16 ÀS 19:00 HORAS NA ACRio**

- ✓ Conte um pouco da sua trajetória no Sebrae/RJ. Como começou essa relação?
- ✓ Tem algo especial que o atraí na organização?
- ✓ Cite um projeto ou programa memorável que você conheceu ou conhece feito pelo Sebrae/RJ?
- ✓ Existe o termo “sebraeano”?
- ✓ Você consegue identificar uma fase crítica da empresa?
- ✓ O que acha da proposta de trabalhar a Memória Empresarial do Sebrae/RJ?

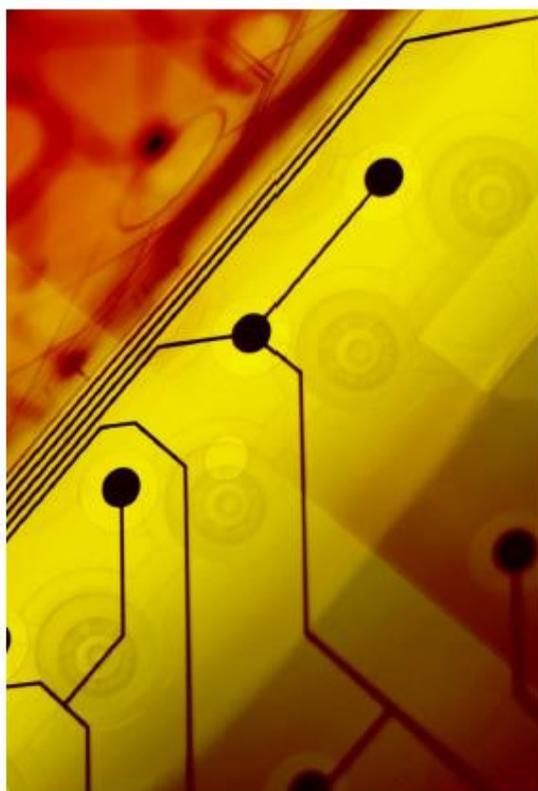
**APÊNDICE M – ROTEIRO BÁSICO**

**ROTEIRO BÁSICO PARA O DEPOIMENTO DE: NARA LÚCIA B. TEIXEIRA**  
**DATA: 22/06/16 ÀS 13:00 HORAS NO CDI**

- ✓ Conte um pouco da sua trajetória no Sebrae/RJ. Como começou essa relação?
- ✓ Tinha alguma coisa que a atraía na organização?
- ✓ Cite um projeto ou programa memorável que você conheceu feito pelo Sebrae/RJ?
- ✓ Existe o termo “sebraeano”?
- ✓ Você consegue identificar uma fase crítica da empresa?
- ✓ O que acha da proposta de trabalhar a Memória Empresarial do Sebrae/RJ, tendo como uma das principais ações transformar o atual Centro de Documentação e Informação (CDI) em Centro de Documentação, Informação e Memória (CDIM)?

**ANEXO**

**PORTFÓLIO DE SERVIÇOS PARA AS BIBLIOTECAS DO SISTEMA SEBRAE**



**Portfólio de  
Serviços para  
as Bibliotecas**

---

Geraldo Magela Souza

Laura Carvalho

Nídia Santana Caldas

Luciana Macedo

-- 10 set 2015--

## ANEXO – Continuação...

### Apresentação

A biblioteca é o principal lugar onde a comunidade procura por informação, composta por acervos relevantes e serviços que buscam responder, da melhor forma possível, às perguntas dos seus usuários. Os Centros de Documentação e Informação - CDI do Sebrae cumprem tradicionalmente o mesmo papel das bibliotecas, mas com a diferença de serem bibliotecas especializadas em *empreendedorismo* e ter um público formado principalmente por pessoas que desejam ser ou já são empreendedores de um pequeno negócio.

O mundo do empreendedorismo é complexo, competitivo, inovador, seletivo, imprevisível e emocionante. E o mundo da informação é um mundo igualmente complexo, veloz, emocionante e que está em contante transformação. Esses fatores, juntos, representam desafios que impulsionam o Sebrae buscar continuamente novas formas de atender os seus clientes. O poder da *informação*, do *conhecimento*, da *aprendizagem*, da *inovação*, da *tecnologia* e da *sustentabilidade* - nos aspectos econômico e ambiental - são sem dúvida vetores de transformação dos pequenos negócios e uma via para a solução desses desafios. Mas como colocar em evidência todos esses "vetores" e "catalizá-los" em um único centro de referência?

A resposta para essa pergunta é a "transformação" dos CDI em SebraeLab/BIS e que se traduz no reposicionamento estratégico dos CDI em duas importantes frentes: a primeira refere-se à criação deste *Portfólio de Serviços* que lista e detalha o conjunto de atividades que poderão ser oferecidas no SebraeLab/BIS. A segunda frente é o redesign ambiental desses espaços físicos, dotando-os com uma nova linguagem arquitetônica, programação visual, mobiliária e layout que, de forma conjunta e harmônica, resultem em um novo ambiente favorável à criatividade, inovação, experimentação, co-criação e disseminação do conhecimento e informação. Assim, a frente de redesign ambiental e a de portfólio de serviços são sinérgicas e convergem na forma de referenciais em um mesmo documento, o *Manual de Padronização de Ambientes*.

Este *Portfólio de Serviços SebraeLab/BIS* foi criado para orientar o Sistema Sebrae, em diferentes situações e contextos, sobre a escolha e composição dos serviços que vão desde os tradicionais e típicos de biblioteca, capazes de satisfazer um jovem estudante, até os serviços para atendimento de empresários de pequenos negócios inovadores como, p.ex., as *statups*.

## ANEXO – Continuação...

A lista de serviços deste Portfólio não é exaustiva e nem necessariamente a mais completa para atender a todos os problemas e desafios específicos de cada Agente Sebrae e de cada cliente. Estamos conscientes de que o *redesign dos serviços* e do *ambiente dos CDI*, transformando-os em um *espaço com uma ergonomia que estimule a experiência criativa, a inovação, o consumo de informações, a geração de novos conhecimentos e o aprendizado*, exigirão, primeiro, a tomada de decisão de cada Agente Sebrae sobre implantação local do SebraeLab/BIS que, conseqüentemente, trará - como em qualquer outro projeto - a experiência prática e seus adjetivos como acertos, erros, testes, validações de serviços e novas soluções que poderão ser listadas nas próximas versões deste *Portfólio*.

### Serviços de biblioteca para os usuários

#### Introdução

Nos últimos anos, os rápidos desenvolvimentos tecnológicos transformaram os processos de produzir, catalogar, indexar, armazenar, disseminar e consumir as informações. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) é uma das áreas do conhecimento que tem provocado forte impacto na forma como as informações são geridas, apresentando possibilidades inusitadas e nunca imaginadas de consumo.

Muitas bibliotecas no mundo vem aderindo a essa revolução digital como uma oportunidade para criar novos serviços que sejam atraentes e que criem desejo em seu público. Mas para explorar ao máximo as possibilidades de inovação oferecidas pelas TIC é preciso conhecê-las, dominá-las e implantá-las na forma de serviços que geram resultados eficazes e satisfatórios para os clientes. Por outro lado, a simples não adoção desse admirável mundo das TIC no contexto das bibliotecas representa o aumento do fosso entre as empresas inovadoras e competitivas e as empresas estagnadas no tempo e sem possibilidades de se diferenciar, pois a entrega da informação ao cliente pode ser menos eficaz sem o uso destas tecnologias.

#### Objetivo

O principal objetivo da biblioteca é fornecer recursos e serviços de informação em diferentes tipos de suportes físicos de forma a atender às necessidades informacionais e educacionais do cliente e colaborador do Sebrae. Essas necessidade podem ser atendidas individual ou coletivamente.

## ANEXO – Continuação...

### A biblioteca no contexto da educação

No contexto da capacitação empresarial e da cultura empreendedora, a biblioteca deve permitir a todos os seus usuários o acesso à informação independente do seu tipo de mídia (p.ex.: impresso ou online) ou tipo de suporte (p.ex.: papel ou digital) com o objetivo de apoiar a educação dos clientes do Sebrae e de seus colaboradores.

É papel da biblioteca também apoiar a utilização dos seus serviços de forma eficaz e, também, prover estrutura adequada para o estudo e assimilação da informação, pois a capacidade de *encontrar, identificar, selecionar* e *obter* um recurso informacional (p.ex.: um livro impresso ou um vídeo na internet) são tarefas comuns dos usuários de qualquer biblioteca e que, se bem sucedidas, são capazes de contribuir significativamente para a aprendizagem.

Seja antes, durante ou depois de uma capacitação, uma palestra ou *workshop*, os empreendedores, independente do seu porte ou nível de escolaridade, necessitam de materiais bibliográficos (p.ex.: artigo, livro, vídeo, áudio) e serviços de informação (p.ex.: levantamento bibliográfico sobre determinado assunto ou um empréstimo de um livro) para manter e aprimorar as competências adquiridas. O desenvolvimento educativo do usuário da biblioteca deve ser aceito como uma *prioridade* e o *principal objetivo* desse espaço.

### Serviços para os usuários da biblioteca

A biblioteca deve definir o seu portfólio de serviços com base na identificação das necessidades dos seus usuários. Essa análise do perfil de seus clientes será fundamental para a definição das prioridades, p.ex., se a biblioteca atende apenas aos usuários internos, colaboradores do Sebrae, não há porque manter serviços de informação ou acervo de interesse dos usuários externos.

A biblioteca deve facilitar ao máximo o acesso aos materiais e serviços que dispõem para o seu público-alvo, inclusive àqueles com necessidades especiais. Alguns dos serviços que devem ter seu acesso facilitado:

1. Serviço de orientação ao usuário incluindo empréstimo e reserva de livros e material especial.
2. Pesquisa bibliográfica ao acervo local e a toda a rede de biblioteca.
3. Disponibilização de bases de dados multimídias do Sebrae:
4. Base de Informação para o Atendimento - BIA;

## ANEXO – Continuação...

5. Ideias de Negócios;
6. Biblioteca Interativa Sebrae - BIS;
7. Estudos de Caso;
8. TV Sebrae (incluindo Programa de Rádio Sebrae)
9. Disseminação seletiva da informação: um serviço personalizado que informa e atualiza o usuário quando um novo documento de seu interesse fica disponível para acesso.
10. Capacitação dos usuários da biblioteca sobre como utilizar seu acervo e serviços (p.ex.: como utilizar o catálogo eletrônico).
11. Dependendo das dimensões da biblioteca, realizar periodicamente visitas guiadas com o objetivo de apresentar as instalações, acervo e serviços disponíveis.
12. Programação de atividades e eventos, tais como: lançamento de livros de colaboradores, cine-debate sobre algum tema baseado em filmes que são passados a um grupo etc.

Esta lista não esgota as opções de serviços, mas é uma indicação dos principais itens que o portfólio de uma biblioteca do SebraeLab/BIS deve ter. A completude e a variedade do portfólio será proporcional ao espaço físico e ao perfil dos usuários que busca atender.

Toda biblioteca deve procurar participar, no mínimo, da *Rede de Bibliotecas Sebrae SebraeLab/BIS* o que ampliará quantitativamente seu acervo e serviços prestados uma vez que, por meio dessa rede cooperada, compartilhará dos acervo e serviços disponíveis nas outras bibliotecas. Mesmo que o acervo e portfólio sejam reduzidos, a participação em rede permitirá, p.ex., o intercâmbio bibliográfico entre bibliotecas e, assim, aumentando virtualmente o número de obras disponíveis consulta e empréstimo aos usuários.

*O acervo e serviços básicos das bibliotecas devem ser orientados às necessidades dos seus usuários e não às conveniências da biblioteca ou às dos profissionais que ali atuam.*

### **Serviços de administração da biblioteca**

O bom funcionamento dos serviços de biblioteca dedicados aos usuários pressupõem o bom planejamento e administração dos processos dessa biblioteca. Com a evolução das TIC as transformações sociais e econômicas formaram um público mais exigente, evidenciando-se a qualidade da gestão dos serviços de biblioteca.

## ANEXO – Continuação...

Os bibliotecários são profissionais qualificados para planejar e implantar uma gestão cujo mote seja "foco no usuário", permitindo assim que o administrador da biblioteca visualize e desenhe os serviços a partir da perspectiva do do usuário.

O bibliotecário cria, planeja, organiza, implanta e avalia a qualidade dos serviços e sistemas de biblioteca sempre com o objetivo de satisfazer as necessidades dos usuários. São seções-chave de uma biblioteca a serem gerenciadas:

1. *Administração*: dedicada à administração do espaço físico da biblioteca bem como todos o seu acervo e serviços atentando em relação à qualidade.
2. *Seção de Seleção e Aquisição*: dedicada à implantação da política de desenvolvimento de acervos por meio seleção e aquisição de obras de interesse do usuário. A aquisição pode ser feita por meio da compra, doação ou permuta. Além da aquisição de novos título, o descarte também deve ser realizado por meio da retirada do acervo os livros e periódicos, p.ex., que estejam danificados ou desatualizados. Aqui também inclui o gerenciamento do intercâmbio bibliográfico entre as bibliotecas cooperadas.
3. *Seção de Processamento Técnico*: dedicado a catalogar os documentos, classificar, indexar, alimentar os catálogos das bases de dados, preparar os materiais para empréstimo e etiquetar.
4. *Seção de Referência*: um dos principais serviços da biblioteca que representa justamente a conexão entre os usuários e todo o acervo e serviços que a biblioteca oferece. Neste setor estão alocados todos os serviços listados no item acima, "Serviços para os usuários da biblioteca".
5. *Seção de Circulação*: dedicado aos serviços de empréstimo, renovação e devolução dos materiais.
6. *Seção de Periódicos*: dedicado a manter uma das coleções mais utilizadas em uma biblioteca, pois aí se incluem as obras de referência e que não devem ser emprestadas. É recomendado que a biblioteca crie ou contrate um *clipping* de jornais. Acervo desta seção são, revistas, jornais, *clipping (tanto físicos quanto eletrônicos)*.
7. *Seção de Mídias*: dedicado aos acervo de materiais em mídias que não são papel, como: CD-ROM, DVD, trofeus, imagens etc.
8. *Seção infanto-juvenil*: dedicado ao público jovem e infantil. Deve oferecer acervo e serviços apropriados a este usuário.
9. *Seção braille*: dedicado ao acervo de livros em braille e de livros falados (audiolivros).
10. *Acervo especial*: são materiais com alguma característica que distigua do acervo comum, exemplo: no caso do Sebrae, o acervo Memória.

## ANEXO – Continuação...

A lista acima exauriu as principais seções de uma biblioteca.

### Perfil da equipe da biblioteca

#### Introdução

O bibliotecário é um profissional fundamental para o bom funcionamento de uma biblioteca. Além desse profissional, dependendo das dimensões da biblioteca, importante que o bibliotecário chefe tenha como auxílio os seguintes profissionais:

1. bibliotecários;
2. assistentes de biblioteca;
3. pessoal de apoio.

Importante que os profissionais tenham conhecimentos e competências compatíveis com a natureza dos serviços que são prestados. A biblioteca do SebraeLab que tiver, p.ex., como público alvo os clientes dos Sebrae, deve considerar que as questões relacionadas à tecnologia terão frequência crescente uma vez que os empreendedores das startups são um dos principais públicos a serem atendidos. Assim, as qualidades e competências mais almejadas para os profissionais dessa biblioteca podem ser:

1. capacidade de comunicar-se de forma clara e assertiva com as pessoas;
2. capacidade de interpretar e compreender as necessidades dos usuários como auxílio sobre o acervo ou serviços;
3. conhecimento sobre o acervo e serviços oferecidos pela biblioteca;
4. capacidade de trabalhar em equipe e cooperar com grupos de trabalho, seja presencialmente e/ou de forma remota;
5. capacidade de criar atividades e programações criativas próprias de bibliotecas e que busque atrair o desejo e atenção dos usuários;
6. criatividade e abertura para novos paradigmas, processos inovativos e/ou métodos não convencionais que possam ser experimentados a favor dos usuários;
7. conhecimento e fluência (habilidade no manuseio) das TIC;
8. espírito de equipe e liderança.

## ANEXO – Continuação...

### Os tipos de profissionais de uma biblioteca

A biblioteca do SebraeLab/BIS poderá contar com os seguintes profissionais:

1. bibliotecário
2. assistente de biblioteca
3. pessoal de apoio

#### Bibliotecário

Profissional com formação Biblioteconomia ou Ciência da Informação. Cabe a este profissional avaliar o desenvolvimento da coleção, planejamento e avaliação dos serviços, organização da informação, processamento técnico do acervo, implementação de melhorias, gestão dos serviços e recursos, disseminação do acervo, atendimento ao usuário entre outras. Algumas das atribuições do bibliotecário:

1. Coordenar as atividades de gestão e administração relacionadas aos profissionais de apoio, acervo, recursos materiais e de manutenção mobiliária de toda biblioteca;
2. Executar e supervisionar as atividades de:
  - a. seleção, aquisição e intercâmbio bibliográfico;
  - b. processamento técnico de material bibliográfico;
  - c. serviço de referência: orientação ao usuário incluindo empréstimo e reserva de livros e material especial.
3. Primar pela conservação, restauração e substituição do acervo bibliográfico, material especial, equipamentos de hardware, software e mobiliário;
4. Coordenar o funcionamento do sistema de gestão de bibliotecas CHRONUSWEB e todos os seus módulos e da qualidade dos dados bibliográficos aí armazenados;
5. Ministrando cursos de capacitação a os usuários visitas guiadas;
6. Criar, manter e coordenar as atividades e eventos;
7. Coordenar e supervisionar atividades dos auxiliares de biblioteca e estagiários.

#### Assistente de biblioteca

Profissionais geralmente com curso técnico em Auxiliar de Biblioteca, desempenhando tarefas como arrumação das estantes, empréstimo de materiais, orientações a usuários sobre serviços de bibliotecas, etiquetagem de livros, inventário do acervo etc. Algumas das atribuições do assistente:

## ANEXO – Continuação...

1. Receber e atender os usuários;
2. Apoiar as atividades relacionadas à administração da biblioteca.
3. Realizar as atividades rotineiras do serviço de circulação: empréstimo, devolução, renovação e intercâmbio bibliográfico;
4. Reposição e organização das estantes;
5. Apoiar os usuários nas buscas no OPAC Federado;
6. Apoiar as atividades de processamento técnico e realização de inventário;

### **Pessoal de apoio**

São pessoas que exercem atividades como serviço de portaria, limpeza, copa e segurança. Estes profissionais possuem grande importância pois contribuem para o funcionamento da biblioteca.

## ANEXO – Continuação...

### Descrição dos serviços

Toda biblioteca deve focar seus serviços de forma a atender às necessidades dos seus usuários. O planejamento dos serviços envolve a definição de prioridades e uma estratégia de pesquisa, avaliação e melhoria dos serviços e do acervo a longo prazo.

Toda biblioteca SebraeLab/BIS deve ser, obrigatoriamente, participante da Rede de Bibliotecas do Sistema Sebrae. Poderá também participar de outras redes, pois quanto maior a sua participação maior será o portfólio de serviços e materiais a serem prestados aos seus usuários. Uma biblioteca é sempre maior e melhor quando coopera com outras bibliotecas.

A prestação de serviços não deve restringir-se aos limites do espaço físico dedicado à biblioteca, mas ser levada a todo o seu público-alvo quando não for possível o acesso ao edifício do SebraeLab/BIS. O portfólio de serviços da biblioteca deve, dentro ou fora da biblioteca, explorar o uso dos materiais impressos bem como dos serviços de informação que façam uso das TIC.

Abaixo, seguem as fichas de serviços que, no seu conjunto, não são exaustivas mas indicativas dos serviços-chave que cada SebraeLab/BIS deve ter. A variedade e profundidade dos serviços dependerão da dimensão do espaço físico da biblioteca e do perfil dos clientes que são atendidos.

## ANEXO – Continuação...

## Processamento técnico - PTE

<i>Nome do serviço</i>	<i>Tipo de serviço</i>	<i>Cód. Serviço</i>
Seleção e aquisição	Processamento técnico	PTE -01
<p><b>O que é</b> Dedicada à implantação da política de desenvolvimento de acervos por meio da seleção e aquisição de obras de interesse do usuário. A aquisição pode ser feita por meio da compra, doação ou permuta. Além da aquisição de novos títulos, o descarte também deve ser realizado por meio da retirada do acervo os livros e periódicos, p.ex., que estejam danificados ou desatualizados.</p>		
<p><b>Descrição do método de execução</b> Atividades relacionadas à seleção e aquisição dos materiais a serem adquiridos, seja via compra, doação ou permuta, deve levar em consideração a Política de Desenvolvimento de Acervo Sebrae.</p>		
<p><b>Seleção e aquisição</b> As atividades de seleção e aquisição incluem um conjunto mínimo de atividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover e receber sugestões de novos materiais bibliográficos e multimeios;</li> <li>2. Selecionar, definindo quantidades e qualidade, bem como priorizar na forma de lista as sugestões colhidas dos usuários. A seleção e priorização devem se basear na <i>Política de Desenvolvimento de Acervo Sebrae</i>;</li> <li>3. Pesquisar o acervo local e o Repositório Central da BIS a existência ou não dos materiais definidos como prioritários selecionados para aquisição;</li> <li>4. Tomar decisão e depurar a lista de sugestões com base nos resultados da pesquisa acima e na <i>Política de Desenvolvimento de Acervo Sebrae</i>, fazendo os devidos cortes, inserções e priorizações;</li> <li>5. Definir e realizar a aquisição de cada item da lista conforme prioridade estabelecida;</li> <li>6. Receber conferir e arquivar cópias de notas fiscais e de pedidos das obras recebidas.</li> <li>7. Colocar o carimbo de identificação da biblioteca e de registro ou tombo;</li> <li>8. Encaminhar as publicações para o processamento técnico;</li> <li>9. No caso de periódicos, manter o controle das assinaturas de periódicos, sugerindo renovações e/ou reclamações de números faltosos;</li> </ol>		
<p><b>Aquisição por doação</b> Para os materiais adquiridos por doação existem 2 forma: doações negociadas, p.ex., por meio de um pedido e as espontâneas, p.ex., exemplares recebidos de cortesia do Parceria com Editoras. Em ambos os casos serão aplicados os mesmos critérios de seleção:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selecionar o material de interesse;</li> <li>2. Comunicar, via email/carta de agradecimento pela doação;</li> <li>3. Separar o material doado para o processamento técnico;</li> <li>4. Doar para outro Sebrae/UF ou instituição parceira a obras duplicadas.</li> </ol>		
<p><b>Descarte</b> Executar o descarte do material bibliográfico, com base na <i>Política de Desenvolvimento de Acervo Sebrae</i>.</p>		
<p><b>ATENÇÃO:</b> A exclusão física do item do acervo deve ser obrigatoriamente acompanhada da anotação no módulo Acervo do CHRONUSWEB, no respectivo formulário de catalogação/classificação, a data e a causa da baixa ou substituição daquele item.</p>		

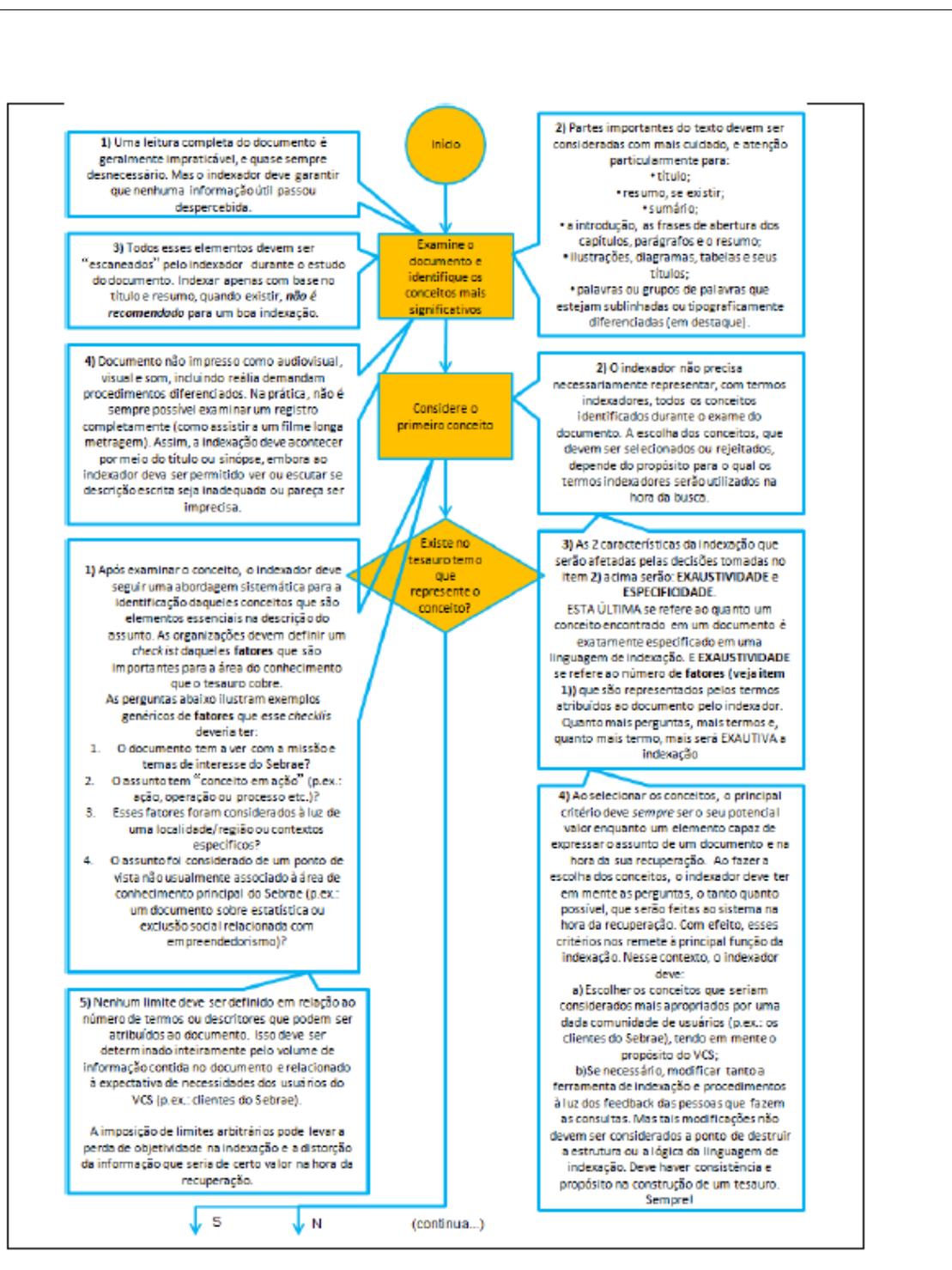
**ANEXO – Continuação...**

<i>Normas e padrões</i> Política de Desenvolvimento de Acervo Sebrae.
<i>Pessoal necessário</i> Bibliotecário e auxiliar de biblioteca.
<i>Recurso tecnológico</i> CHRONUSWEB.

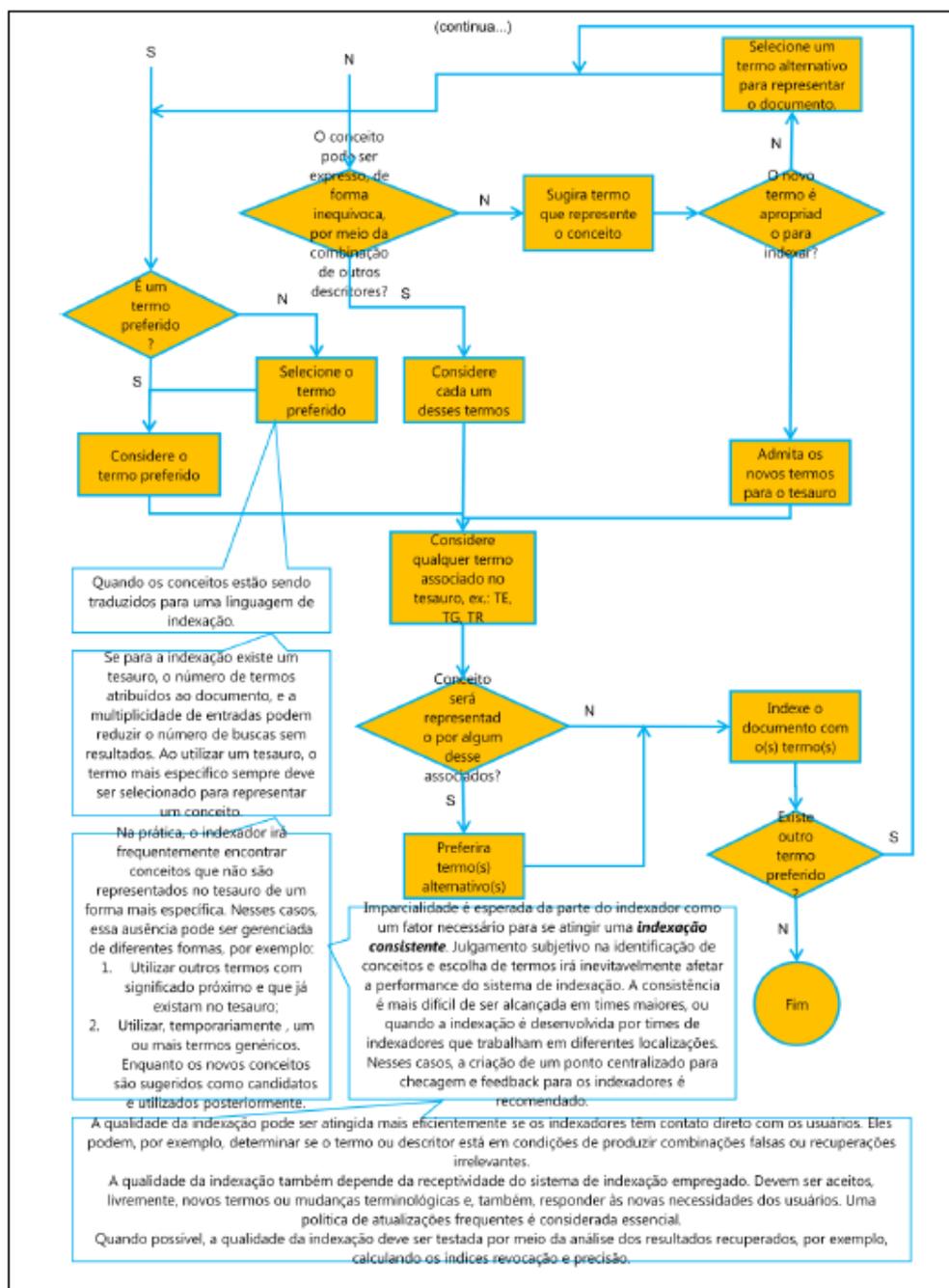
## ANEXO – Continuação...

<b>Nome do serviço</b>	<b>Tipo de serviço</b>	<b>Cód. Serviço</b>
Classificação, catalogação, indexação	Processamento técnico	PTE -02
<p><b>O que é</b> A seção de Processamento Técnico é responsável pela análise temática e descritiva dos itens a serem incorporados no acervo da biblioteca por meio dos Serviços de Seleção e Aquisição.</p> <p>Os materiais selecionados e adquiridos devem ser processados, ou seja, classificados, catalogados e indexados e preparado para empréstimo um a um.</p>		
<p><b>Descrição do método de execução</b></p> <p><u>Classificação</u> A classificação tem como objetivo agrupar os documentos, classificando-os em temas específicos dentro de uma área do conhecimento de acordo com um sistema de classificação (ex.: CDD ou CDU) a ser adotado pelo bibliotecário responsável. A organização do acervo é uma das principais finalidades da classificação.</p> <p>As atividades classificação podem ser desenvolvidas na seguinte ordem: Pesquisar no módulo Acervo do CHRONUSWEB o acervo local e o Repositório Central da BIS a existência ou não do material a ser classificado. Caso já exista no acervo local ou no Repositório Central fazer reuso dos dados. Caso não exista, prosseguir as atividades abaixo como seguem; Ler tecnicamente o documento; Definir o assunto; Consultar as tabelas: CDD ou CDU e Cutter; Identificar e selecionar o número de chamada que permita organização lógica e funcional do acervo; Preencher formulário de catalogação utilizando módulo Acervo do sistema CHRONUSWEB.</p> <p><u>Catalogação</u> A catalogação é descrição física do documento de modo a distingui-lo, permitindo assim sua localização e identificação. Recomenda-se que a catalogação deva ser feita de acordo com as regras do AACR2.</p> <p>As atividades de catalogação podem ser desenvolvidas na seguinte ordem: Pesquisar no módulo Acervo do CHRONUSWEB o acervo local e o Repositório Central da BIS a existência ou não do material a ser classificado. Caso já exista no acervo local ou no Repositório Central fazer reuso dos dados. Caso não exista, prosseguir as atividades abaixo como seguem; Ler tecnicamente o documento; Transcrever os dados colhidos na leitura técnica para o formulário; Definir as entradas de acordo com as normas do AACR2;</p> <p><u>Indexação</u> A indexação consiste em identificar e descrever do conteúdo intelectual do documento com termos autorizados pelo Vocabulário Controlado Sebrae que seja representativos. Uma boa indexação contribuirá para uma recuperação da informação com bons índices de revocação e precisão.</p> <p>As atividades de indexação podem ser desenvolvidas conforme o fluxo de atividades abaixo, cuja sequência lógica da operação de indexação considera a utilização de um tesouro segundo a norma ISO-5963.</p>		

## ANEXO – Continuação...



## ANEXO – Continuação...



## ANEXO – Continuação...

### Preparo para empréstimo

O preparo do material para empréstimo é a última etapa do processamento técnico e consiste em preparar fisicamente o item bibliográfico para empréstimo.

As atividades de preparo podem ser desenvolvidas na seguinte ordem:

Confecção das etiquetas, por meio do módulo Acervo do CHRONUSWEB, e seguindo o padrão de altura para colagem na lombada (p.ex., quando se tratar de um livro) a ser definido pela própria biblioteca;

Anotação, preferencialmente a lápis, da classificação no verso da folha de rosto do livro;

Colar paleta de empréstimos, quando houver, na última folha do livro;

Colocar o material para estante na ordem da CDD ou CDU.

### **Normas e padrões**

Para o processamento técnico da informação, a biblioteca poderá utilizar normas e padrões internacionais e nacionais tais como:

Código de Catalogação Anglo Americano - AACR2;

Classificação Decimal de Universal - CDU ou Classificação Decimal de Dewey – CDD;

Tabela de Cutter;

Vocabulário Controlado Sebrae - VCS.

### **Pessoal necessário**

1. Bibliotecário e auxiliar de biblioteca;
2. Manual CHRONUSWEB Sebrae: descreve procedimentos técnicos sobre a utilização do software de automação e gestão de acervos bibliográficos CHRONUSWEB desenvolvido exclusivamente para o Cliente Sebrae – Disponível em:  
[https://drive.google.com/file/d/0B\\_SQK71bFPaRRUVrMkIpR2ZuVDQ/view](https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRRUVrMkIpR2ZuVDQ/view)
3. Manual TheXML: descreve os métodos de utilização do Sistema TheXML – Disponível em:  
[https://drive.google.com/file/d/0B\\_SQK71bFPaRRmowTTItQ1FMdFE/view](https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRRmowTTItQ1FMdFE/view)

### **Recurso tecnológico**

CHRONUSWEB.

## ANEXO – Continuação...

## Serviço de referência – REF

<b>Nome do serviço</b>	<b>Tipo de serviço</b>	<b>Cód. Serviço</b>
Serviço de circulação: <i>consulta, empréstimo, devolução e reserva</i> de livros e material especial	Referência	REF-01
<p><b>O que é</b> Serviço típico de referência, que orienta o usuário a encontrar a informação que necessita. Apoio em pesquisas e acesso ao material desejado, seja livros, conteúdos web, artigos em bases de dados etc. Inclui o empréstimo e reserva destes materiais se for o caso.</p>		
<p><b>Descrição do método de execução</b></p> <p><u>Consultas</u> As consultas aos materiais da biblioteca poderão ser feitas por usuários externos (p.ex.: cliente do Sebrae) e internos (p.ex.: colaborador do Sebrae). Não será permitida a saída de material bibliográfico na eventualidade de uma solicitação por parte de um usuário não cadastrado no CHRONUSWEB. A esses não cadastrados será autorizado, apenas, consulta local ou solicitação do material consultado para reprografia. Neste caso, o requerente será acompanhado do profissional do SebraeLab/BIS da seção de empréstimo em direção à reprografia, quando houver.</p> <p><i>ATENÇÃO: Os profissionais da biblioteca devem sempre atentar e respeitar os Direitos Autorais do autor da obra que será fotocopiada.</i></p> <p><u>Empréstimo, devolução e reserva</u> A Política de Empréstimo aos usuários seguirá as orientações previstas no regulamento a ser definido por cada biblioteca. Para solicitação de empréstimo, o profissional da seção de empréstimo e o usuário deverão ser cadastrados no módulo <i>Circulação</i> do CHRONUSWEB.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Reserva.</i> O usuário cadastrado poderá fazer reservas de livros e periódicos que estão emprestados. Para fazê-lo, basta acessar o OPAC Federado (<a href="http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/OpacFederado">www.bibliotecas.sebrae.com.br/OpacFederado</a>) e efetua a reserva diretamente no sistema.</li> <li><i>Renovação.</i> Somente o usuário que fez o empréstimo poderá solicitar a renovação, contanto que não haja solicitação de reserva feita por outro usuário. O usuário pode efetuar suas renovações diretamente no OPAC Federado (<a href="http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/OpacFederado">www.bibliotecas.sebrae.com.br/OpacFederado</a>), observando as seguintes regras: <ol style="list-style-type: none"> <li>A renovação poderá ser efetuada até o dia do vencimento;</li> <li>O usuário poderá efetuar até 7 (sete) renovações de cada publicação.</li> </ol> </li> <li><i>Devolução</i> com atraso penalidades a serem definidas por cada biblioteca.</li> </ol> <p><i>ATENÇÃO1: Os materiais de referência como: enciclopédias, dicionários, coleções especiais e obras raras serão disponibilizados exclusivamente para consulta na própria biblioteca.</i></p> <p><i>ATENÇÃO2: Na eventualidade de dano ou perda do material emprestado, o usuário responsável ficará obrigado a repor a obra pela edição mais recente, no caso de livro ou material especial, e a repor o próprio número e/ou fascículo, no caso de periódico.</i></p>		
<p><b>Normas e padrões</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Política de Empréstimo;</li> </ol>		

**ANEXO – Continuação...**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>2. Manual Circulação entre CDIs: descreve procedimentos técnicos do Empréstimo entre Bibliotecas – Disponível em:<br/><a href="https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRUUluR1FacGVfY3M/view">https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRUUluR1FacGVfY3M/view</a></li><li>3. Manual Circulação: descreve procedimentos técnicos de operações de Circulação do sistema de Bibliotecas CHRONUSWEB – Disponível em:<br/><a href="https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRVII1Mm5QdFh3Tjg/view">https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRVII1Mm5QdFh3Tjg/view</a></li><li>4. Manual CHRONUSWEB Sebrae: descreve procedimentos técnicos sobre a utilização do software de automação e gestão de acervos bibliográficos CHRONUSWEB desenvolvido exclusivamente para o Cliente Sebrae – Disponível em:<br/><a href="https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRRUvRmKlpR2ZuVDQ/view">https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRRUvRmKlpR2ZuVDQ/view</a></li></ol> |
|--|

***Pessoal necessário***

Bibliotecário ou auxiliar de biblioteca.

***Recurso tecnológico***

CHRONUSWEB.

## ANEXO – Continuação...

<b>Nome do serviço</b>	<b>Tipo de serviço</b>	<b>Cód. Serviço</b>
Visitas guiadas	Referência	REF -02
<b>O que é</b>		
Visitas conduzidas por bibliotecário ou auxiliar de biblioteca com o objetivo de apresentar as instalações físicas de uma biblioteca bem como seu acervo e serviços de informação.		
<b>Descrição do método de execução</b>		
A visita guiada deverá ser agendada previamente, por telefone ou email, podendo ser individual ou em grupos, preferencialmente, com até 10 pessoas. O bibliotecário ou auxiliar de biblioteca deverá orientar os usuários sobre as instalações físicas (dependendo das dimensões da biblioteca, apresentar cada setor e suas respectivas funções), como se dá a disposição do acervo e como ter acesso aos serviços de informação, como por ex.: normas de empréstimo de materiais bibliográficos e multimeios, reserva de material e pesquisa em catálogo online.		
As visitas devem ser realizadas em horários pré-estabelecidos. As visitas especiais (p.ex.: pessoas portadoras de necessidades especiais) ou em grupos deverão ser agendadas com antecedência.		
Para a realização das visita guiada não há um roteiro ou conteúdos a serem abordados de forma padronizada. Mas, sugere-se algumas boas práticas que ocorra de forma tranquila e alcance seu objetivo que é apresentar os as instalações físicas, acervo e serviços da biblioteca:		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirmar a lista dos participantes com, no mínimo, 24hs de antecedência do horário e data marcada para a visita;</li> <li>2. Planejar com antecedência o percurso a ser percorrido com os convidados bem como os acervos e serviços a serem apresentados;</li> <li>3. Ao final da visita guiada, aplicar questionário para avaliação do serviço.</li> </ol>		
<b>Normas e padrões</b>		
Não há.		
<b>Pessoal necessário</b>		
Bibliotecário ou auxiliar de biblioteca.		
<b>Recurso tecnológico</b>		
Não se aplica.		

## ANEXO – Continuação...

<i>Nome do serviço</i>	<i>Tipo de serviço</i>	<i>Cód. Serviço</i>
Disseminação seletiva da informação	Referência	REF -03

**O que é**

Serviço personalizado para cada cliente (interno e externo) que informa e atualiza o usuário quando um novo documento de seu interesse fica disponível para acesso.

**Descrição do método de execução**

A Disseminação Seletiva da Informação (DSI) deve ser feita de forma automática visando alertar o usuário sobre novos conteúdos em suas áreas de interesse, conforme perfil definido no CHRONUSWEB.

A DSI é uma das diferenças do CHRONUSWEB, uma vez que as informações podem ser distribuídas aos respectivos usuários por RSS ou correio eletrônico. O encaminhamento de novas aquisições sobre as Áreas de Interesse tem agendamento programado nas Configurações do Sistema.

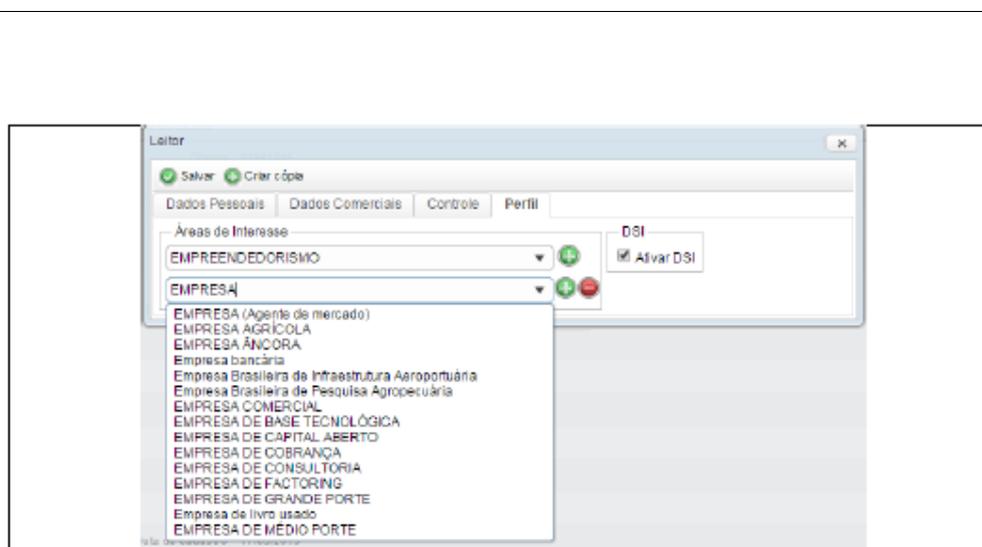
As áreas de interesse associadas ao usuário refletem os conteúdos que fazem parte da sua esfera de interesse, importância e relevância. Os atributos vinculados ao Cadastro de Leitor são recuperados a partir do Vocabulário Controlado da Sebrae que gerenciado pelo no módulo Tesouro, uma vez que estes descritores são utilizados para a indexação dos materiais bibliográficos.

DSI encaminha, periodicamente, uma relação de informações sobre a temática de interesse dos usuários cadastrados no serviço. O perfil do usuário e suas áreas de interesse podem ser preenchidas no módulo de Leitor ou no módulo OPAC, onde o Leitor tem total liberdade para definir quais ciências e disciplinas fazem parte do seu campo de interesse. Veja exemplos de telas para configuração e escolha dos temas de interesse do leitor.

FIGURA 1 - Tela de configurações.

FIGURA 2 - Escolha dos temas.

## ANEXO – Continuação...



Mais informações sobre o passo-a-passo, acesse os manuais do CHRONUSWEB.

### **Normas e padrões**

1. Manual CHRONUSWEB Sebrae: descreve procedimentos técnicos sobre a utilização do software de automação e gestão de acervos bibliográficos CHRONUSWEB desenvolvido exclusivamente para o Cliente Sebrae – Disponível em:  
[https://drive.google.com/file/d/0B\\_SQK71bFPaRRUvRmKlpR2ZuVDQ/view](https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRRUvRmKlpR2ZuVDQ/view)
2. Manual OPAC Leitor: descreve procedimentos de utilização do módulo OPAC do Sistema CHRONUSWEB – Disponível em:  
[https://drive.google.com/file/d/0B\\_SQK71bFPaRdG55WnZ2ZVZsYUE/view](https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRdG55WnZ2ZVZsYUE/view)

### **Pessoal necessário**

Bibliotecário ou auxiliar de biblioteca.

### **Recurso tecnológico**

CHRONUSWEB

## ANEXO – Continuação...

<b>Nome do serviço</b>	<b>Tipo de serviço</b>	<b>Cód. Serviço</b>
Serviço de orientação ao usuário	Referência	REF -04
<p><b>O que é</b> Serviço típico de referência, que orienta o usuário a encontrar a informação que necessita. Apoio em pesquisas e acesso ao material desejado, sejam livros, conteúdos web, artigos em bases de dados etc. Inclui o empréstimo e reserva destes materiais se for o caso.</p>		
<p><b>Descrição do método de execução</b> A equipe da biblioteca deve estar preparada para sanar as necessidades de informação do usuário. As atividades básicas a serem desenvolvidas no serviço de orientação ao usuário são:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar sobre a disponibilidade de tempo do usuário em receber sua orientação ou resposta de pesquisa;</li> <li>2. Incentivar os usuários a fazerem sua pesquisa de forma autônoma;</li> <li>3. Demonstrar estar disposto a tirar as dúvidas do usuário;</li> <li>4. Respeitar o espaço e tempo do usuário durante sua pesquisa;</li> <li>5. Auxiliar o usuário a fazer pesquisa nas bases de dados e como obter melhores resultados, através do uso da busca avançada e de operadores booleanos por exemplo;</li> <li>6. Orientar o usuário sobre como acessar o catálogo OPAC Federado, ensinando-o a fazer a busca simples e avançada;</li> <li>7. Explicar sobre a disposição dos materiais no acervo, como os documentos são organizados e como encontrá-los nas estantes;</li> <li>8. Ensinar sobre as regras de circulação dos materiais, como fazer empréstimo, renovação, devolução e reserva de materiais;</li> <li>9. Explicar sobre as regras de utilização do ambiente, por exemplo: não comer, falar em tom moderado, desligar ou silenciar aparelhos eletrônicos;</li> <li>10. Elaborar materiais de apoio às atividades de pesquisa do usuário, disponibilizar tutoriais, vídeos educativos, placas de orientação próximo ao acervo etc.</li> </ol>		
<p><b>Normas e padrões</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manual OPAC Leitor: descreve procedimentos de utilização do módulo OPAC do Sistema CHRONUSWEB – Disponível em: <a href="https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRdG55WnZ2ZVZsYUE/view">https://drive.google.com/file/d/0B_SQK71bFPaRdG55WnZ2ZVZsYUE/view</a></li> </ol>		
<p><b>Pessoal necessário</b> Bibliotecário ou auxiliar de biblioteca.</p>		
<p><b>Recurso tecnológico</b> CHRONUSWEB; Internet, serviços de informação especializados, p.ex.: como <i>Ideias de Negócios</i>, <i>Estudos de Caso</i>, <i>Base de Informação para Atendimento - BIA</i>, <i>TV Sebrae</i> e conteúdos digitais da <i>Biblioteca Interativa Sebrae - BIS</i></p>		

## ANEXO – Continuação...

<b>Nome do serviço</b>	<b>Tipo de serviço</b>	<b>Cód. Serviço</b>
Programação de atividades, eventos e programas	Referência	REF -05
<p><b>O que é</b> Consiste em transformar a biblioteca em um espaço cultural e dinâmico que promova eventos e atividades como lançamento de livros de colaboradores, debates, exposições etc.</p>		
<p><b>Descrição do método de execução</b> A equipe da biblioteca é responsável por planejar a programação cultural, entrando em contato com colaboradores, autores, ou interessados em organizar uma atividade ou evento que se enquadre na temática do Sebrae. É, também, de responsabilidade do bibliotecário e/ou auxiliar de biblioteca pensar na preparação e disposição do ambiente e na divulgação desses eventos.</p> <p>Atente para os seguintes conceitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Atividade</i>: sessão única que é desenvolvida a parte e independente de um programa sequencial. Como se trata de uma atividade independente, a mesma envolve pouco planejamento, pessoas e equipamentos.</li> <li>b. <i>Evento</i>: envolve múltiplas sessões num período de tempo determinado, p.ex.: Conversa com autores; Debates temáticos; Sessões de vídeos etc. O evento envolve um planejamento mais intensivo e a mobilização de recursos como equipamentos, salas e ou personalidades, autores, consultores. São geralmente relacionados a temas, tópicos de interesse específico do Sebrae ou datas comemorativas. Identifique temas relevantes, semanas e datas comemorativas como fonte de ideias para realização de eventos. <ol style="list-style-type: none"> <li>i. <i>Datas comemorativas (p.ex.: Dia da Pequena Empresa)</i></li> <li>ii. <i>Temas (ex.: Exposição de livros sobre "Planejamento empresarial")</i>.</li> </ol> </li> </ol> <p>Defina bem o que se deseja obter como resultado das <i>atividades e eventos</i> realizados na biblioteca. Algumas das ações mínimas que devem ser desenvolvidas antes da realização de uma atividade ou evento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir os objetivos;</li> <li>2. Especificar o público-alvo das atividades previstas na programação;</li> <li>3. Planejar recursos financeiros, estrutura e de pessoal necessários para a realização;</li> <li>4. Selecionar os canais de divulgação adequados a cada público-alvo;</li> <li>5. Verificar qual ambiente e estrutura adequada para a realização;</li> <li>6. Definir com todos os responsáveis qual a data e horário ideal para a realização;</li> <li>7. Confirmar presença dos envolvidos na organização das atividades e a depender do tipo de atividade ou evento, confirmar presença dos participantes;</li> <li>8. Conferir o funcionamento dos aparelhos necessários previstos na programação;</li> <li>9. Enviar, ao final de cada evento, questionário para os participantes para que deem opiniões, críticas, sugestões e elogios. Este item não é obrigatório, mas permite elaborar indicadores sobre o evento para a tomada de decisões posteriores.</li> </ol>		
<p><b>Normas e padrões</b> Não se aplica.</p>		
<p><b>Pessoal necessário</b> Bibliotecário ou auxiliar de biblioteca.</p>		
<p><b>Recurso tecnológico</b> Não se aplica.</p>		