

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
TURISMO  
PÓS-GRADUAÇÃO – LATO SENSU- MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL  
E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES**

**CLAUDIA BARBOSA DOS SANTOS DE SOUZA**

**Gestão do Conhecimento em Unidades de  
Informação : O Case Ecad.**

**Dr<sup>a</sup> Prof<sup>a</sup> Aparecida Laino Entriel**

**Niterói**

**2013**

CLAUDIA BARBOSA DOS SANTOS DE SOUZA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO : O Case  
ECAD.**

Trabalho apresentado ao Curso de MBA Gestão  
Empresarial e Sistema de Informação, como requisito  
parcial para Conclusão do Curso.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Prof<sup>ª</sup> Aparecida Laino Entriel

Niterói

2013

S729 Souza, Claudia Barbosa dos Santos de.  
Gestão do Conhecimento em Unidades de Informação : O Case  
Ecad / Claudia Barbosa dos Santos de Souza. Niterói [s.n], 2013.  
20 f.

Orientador: Aparecida Laino Entriel.

Monografia (MBA Gestão Empresarial e Sistemas de  
Informação) – Universidade Federal Fluminense, 2013.

1. GESTÃO DO CONHECIMENTO. 2. ARQUIVOLOGIA.  
3. GESTÃO DA INFORMAÇÃO.4.ECAD. I. Entriel, Aparecida  
Laino (orientador).II. Título

CDD 025.1

# Gestão do Conhecimento em Unidades de Informação : O Case Ecad.

Claudia Barbosa dos Santos de Souza

[Claudia.bs.souza@gmail.com](mailto:Claudia.bs.souza@gmail.com)

## RESUMO:

Este artigo tem como objetivo apresentar o conceito de Gestão do Conhecimento aplicado às práticas gerenciais em Unidades de Informação, mais precisamente no Setor de Documentação (Arquivo). O trabalho contextualiza o tema com as práticas Arquivísticas e também analisa através da observação direta, as oportunidades para a Gestão do Conhecimento Tácito, bem como as práticas que podem ter impacto negativo na gestão arquivística. Os resultados da pesquisa mostraram que embora o Ecad possua um modelo de gestão propício para implementação de Gestão do Conhecimento, o mesmo ocorre de forma descentralizada, na forma de “Feudos Informacionais”, refletindo negativamente no hábito de acúmulo de documentos e informações arquivísticas nos setores.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Arquivo; Arquivologia; Gestão da Informação.

## 1. Introdução:

Em meio ao mundo globalizado com a economia flexibilizada em decorrência da mudança dos meios de produção, a informação e o conhecimento estão sendo analisados em conjunto, pois há uma nova percepção de valor para as empresas atuais. (FLORES,2005, p.30)

O valor para empresas não é mais voltado para tangibilidade dos seus recursos e sim para o intangível, ou seja, o conhecimento. Este é estudado nos últimos anos como insumo estratégico na gestão organizacional. (SERRA JÚNIOR, 2007)

A percepção de valor também é notada nos serviços prestados pelas Unidades de informação (Arquivos, Centros de Documentação – Cedoc), pois estes administram informações arquivísticas. Tais informações tem valor agregado, pois são insumos para gestão estratégica de qualquer organização, uma vez que são representações de documentos probatórios, informativos.

O conhecimento que permeia os processos de trabalho e que resultarem informação arquivística é tácito, e, em consequência disto, há dispersão da informação estratégica, acarretando possíveis prejuízos para a organização. Uma das atividades a ser desenvolvida pelo Arquivista é identificar onde estão tais informações e mapeá-las com o intuito de

externalizá-las, tornando-as explícitas através de manuais, banco de dados, inventários, etc, como explica Santos (2007,p.194)

A prática da Gestão do Conhecimento tem sido estudada desde meados de 1920/1930, através do estudo da mudança de paradigma tecno-econômicos. Segundo Alvarenga Neto (2008, p.21-27 *apud* LASTRE;ALBAGLI, 1999, p.34), as principais inovações foram técnicas e organizacionais, onde, houve mudança do Fordismo para Tecnologia de Informação, ficando nítida a mudança dos métodos de produção técnica e organizacional.

Desde a década de 80, século XX, estuda-se a implementação de práticas de gestão do conhecimento no mundo. No Brasil a partir da década de 90, século XX, há estudos das práticas adotadas pelas empresas (públicas e privadas) sobre as melhores práticas de gestão do conhecimento organizacional, e o impacto nas formas de gestão, principalmente por demonstrar a necessidade de qualificação dos participantes de tal empreitada, os funcionários, tidos como principais atores para o sucesso de qualquer organização. Vários métodos para gerir, captar, mensurar e explicitar o conhecimento organizacional tem sido estudado e até difundidos pelas instituições, como forma de comunidades de boas práticas, dentre outras. (SILVA, 2002; ALVARENGA NETO, 2008, p.125-128)

A necessidade constante de qualificação profissional é vista como parte de requisitos para avaliação de competências requeridas por qualquer área dentro de uma organização. Neste caso, em Unidades de Informação é fator determinante para execução de um bom trabalho de gestão de informação/documentos arquivísticos. Soma-se a isso, a necessidade de: 1) capacitar através de educação corporativa, todos os agentes que lidam de forma direta ou indireta com a documentação produzida e recebida pela Organização; 2) Implementação de Gestão Eletrônica de documentos, após a organização física da documentação e consequentemente de todos os arquivos de uma organização; 3) Implementação de uma política arquivística voltada para racionalização documental. (SOUSA, 2007, p.204-205)

O presente trabalho tem por objetivo geral apresentar o conceito de Gestão do Conhecimento aplicada às práticas gerenciais em Unidades de Informação (Arquivo), através da observação das práticas arquivísticas e informacionais presentes no Ecad. Abordará de forma mais específica a problemática informacional e os aspectos culturais que justificam a política informacional e arquivística da empresa estudada.

## **2. Procedimentos Metodológicos de Pesquisa:**

Para classificação da metodologia utilizada neste trabalho, utilizou-se como referencial a taxionomia apresentada por Vergara (2011), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é explicativa, pois é necessária a explicação e a comparação das práticas arquivísticas à luz de diversas teorias. A revisão de literatura e a observação do trabalho arquivístico cotidiano numa instituição privada foram os norteadores desta pesquisa.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo. Bibliográfica, pois utiliza a fundamentação teórico-metodológica sobre os seguintes assuntos: arquivo (conceitos e especificidade), gestão da informação e do conhecimento. O estudo de caso foi efetuado através da análise de documentos da empresa, bem como observação realizada no período de 01/04/2011 a 01/06/2012, no Escritório Central de Arrecadação e Distribuição de Direitos Autorais – Ecad, sediada no Rio de Janeiro. A

pesquisa também propõe práticas de gestão de conhecimento com o objetivo de favorecer a gestão do conhecimento no ambiente estudado.

A escolha do método utilizado decorreu da necessidade de identificar os problemas existentes na empresa estudada, mensurar possíveis prejuízos e propor melhorias. Os fatores limitantes para execução de tal pesquisa, foram o tempo disponível para a pesquisa, bem como o fato da pesquisadora ser empregada da empresa estudada.

### **3. Marco Teórico: Revisão de Literatura.**

#### **3.1. Dado, Informação e Conhecimento: Diferenças conceituais.**

É um equívoco a afirmativa que dado é informação e conseqüentemente conhecimento. Ao ser analisado o conceito de cada um, vê-se que há uma interdependência um inter-relacionamento entre os três. Rosine e Palmisano (2003, p.11) definem como:

Dados são representações originais e detalhadas de eventos no mundo físico. Para que os dados se tornem úteis na tomada de decisões, eles precisam ser tratados, isto é, transformados em informações. Informações são, portanto, dados trabalhados de modo que sejam úteis.

Todavia, Le Coadic (2004, p.4) conceitua informação de um modo mais próximo da Arquivologia, onde há ênfase na materialização do conhecimento em suportes:

A informação é um conhecimento inscrito (registrado) em forma escrita (impressa ou digital), oral ou audiovisual, em um suporte. A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Inscrição feita graças a um sistema de signos (a linguagem), signo este que é um elemento da linguagem que associa um significante a um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação.

Fica evidente que para Le Coadic o documento é o meio de transmissão de conhecimento. E este é o resultado de dados trabalhados, estruturados, que originam a informação.

A definição de conhecimento está diretamente relacionada à vivência humana. Segundo Setzer (1999, p.2) “é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém”.

Alvarenga Neto (2008, p.19) enfatiza que o “conhecimento é a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização”. Além disso, explica que o “conhecimento se resume aos elos significativos que as pessoas fazem nas suas cabeças entre informação e sua respectiva, aplicação em ação, quando em um dado contexto”.

Quel (2006, p.81) explica o ciclo básico do conhecimento, para melhor entendimento de tal conceito:

Se dado é um evento ou fato em seu estado bruto e informação é a transformação deste dado em um elemento significativo por meio de um processo de organização e interpretação, o conhecimento é o elemento que

permite ações efetivas e controladas sobre a visualização e ou composição daqueles eventos e fatos que dá origem aos dados.

### **3.2. Informação no contexto arquivístico e organizacional.**

A civilização atual segue em busca desenfreada por informações como forma de autoafirmação social, organizacional e econômico. Tais informações têm surgido exponencialmente em decorrência do uso das chamadas tecnologias da informação (TI). Todavia, esse mar de informação muitas vezes não proporciona aquelas necessárias para ambiência das organizações, ou seja, não são informações estratégicas, relevantes. Starec (2006, p.47)

A todo o momento são produzidas informações, mas o primordial para o sucesso nos negócios e sobrevivência em um ambiente instável, de economia flexível, urge pela presença de informações com qualidade. É neste momento que a Informação Arquivística se destaca, pois ela está diretamente ligada às atividades organizacionais.

Em 1996, Lopes afirmava que o conceito de informação arquivística ainda era ausente na literatura mundial. No decorrer do tempo e a continuidade das pesquisas, principalmente no campo da Ciência da Informação, tal conceito está ganhando espaço. Esse mesmo autor (2000, p.103) para explicar tal conceito, destaca de forma explicativa as características da informação arquivística: 1) A natureza das informações arquivísticas é específica; trata-se de informações registradas em suporte definido, acumuladas por indivíduo ou por um organismo que é, ao mesmo tempo, produtor e receptor; 2) A primeira característica da informação arquivística é a sua natureza orgânica, isto é, sua relação umbilical com o produtor; 3) A segunda característica é a sua originalidade, logo, a sua unicidade; 4) A terceira característica é a sua capacidade de ser avaliada em termos de idade e de utilização; 5) A primeira particularidade da informação arquivística é a natureza limitada dos seus suportes – convencionais ou eletrônicos; 6) A segunda particularidade refere-se à noção de acumulação das informações – produzidas ou recebidas – por um indivíduo ou um organismo, desde que sejam informações capazes de ter significação; 7) A terceira particularidade refere-se às atividades geradoras que podem ser administrativas, técnicas ou científicas; 8) A quarta particularidade refere-se ao fato da informação arquivística ser a primeira forma tomada por uma informação registrada, quando de sua criação.

Carvalho e Tavares (2001, p.13) criaram um novo significado para o conceito informação, enfatizando o nível mais estratégico, aproximando-se assim do contexto organizacional, além do mesmo está em consonância com os padrões arquivísticos. Elas definem: “Informação Essencial é aquela essencialmente útil ao negócio de uma organização e que se apresenta de forma limpa, racionalizada e sistematizada”.

Quando as autoras mencionam que tal informação corresponde e contribui diretamente para o negócio da empresa, tais características correspondem às informações arquivísticas. As mesmas geram documentos arquivísticos, que são prova do trabalho executado.

A constatação de que as organizações, a cada instante, captam, produzem e emitem informações, traz como consequência a necessidade de métodos racionais de captação, análise, processamento e disseminação das mesmas. O cenário em que vivemos demonstra, sob o aspecto informacional, as causas de alguns conflitos organizacionais que se estabeleçam a partir da carência ou do excesso de informações e que se traduzem em falta de equacionamento das bases de dados, atoladas de informações desnecessárias;

esforços das áreas gerenciadoras em produzir informações não captadas, através de horas de análise de documentos; e, enfim, na não transparência do processo de trabalho, diluído entre pequenas outras atividades paralelas. (TAVARES; CARVALHO, 2011, p.12)

Santos de Souza (2008, p.38 *apud* THOMASSEM, 2006, p.12) afirma que as rotinas no âmbito organizacional são permeadas por processos de trabalho, como sistema, todos devem corroborar para atingir o ideal da empresa. Thomassem (2006, p.12) também afirma:

[...] a informação que está ligada aos processos de trabalho também tem, necessariamente, um caráter processual ela mesma, além de, ser um conjunto de atividades estruturadas e medidas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado.

Buscar compreender uma organização como um sistema é simplesmente tentar entender todo o seu contexto, a exemplo do documento arquivístico que também possui um ciclo. O sistema possui também o seu ciclo, e neste é analisado o contexto informacional, como afirma Lopes (1997, p.39)

O principal dado a ser coletado nas organizações é a descrição de suas atividades e da relação das mesmas com o fluxo das informações contidas nos documentos. Captar esta relação nem sempre é uma tarefa fácil, porque é usual que não exista consciência da vinculação do que se faz com as informações em movimento.

### **3.2.1. Cultura Organizacional versus Comportamento Informacional.**

As atividades laborais, os processos de trabalho são construídos, administrados por pessoas que trazem consigo interpretações do mundo real, dos negócios além de crenças particulares.

As organizações são um misto de cultura e clima organizacional tornando-se um sistema social. Por cultura entende-se como “um conjunto de ideias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir expressos em termos materiais ou não, que são partilhados por um grupo ou uma organização” e caracteriza-se como “um fenômeno organizacional de caráter mais profundo e de maior permanência que, em geral, requer mais tempo para mudar”. (TEIXEIRA, 2005 p.56)

Por clima organizacional entende-se como “um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação”. O clima organizacional é facilmente influenciável pelo ambiente externo (ambiente de negócios, etc.) e pelo interno (cultura organizacional), como afirma Valentim (2004, p.2).

Em muitas empresas privadas os processos de trabalho são um reflexo de uma administração informacional voltada para o improvisado, visto que não há uma continuidade, tão pouco mapeamento das rotinas. Esse comportamento, principalmente na atividade-meio, tem proporcionado consequências desastrosas no que tange a produção, tramitação e acúmulo de massa documental, a ponto de haver obstrução das rotinas laborais.

Nas organizações atuais podem-se identificar atitudes, comportamentos no que se refere à administração da informação. Segundo Davenport (1998, p.91) “existem diversos modelos viáveis para governar a informação”, podendo ser classificado como: Monarquia, Federalismo, Feudalismo e Anarquia.



Segundo Flores (2005, p.31), a “informação é influenciada a cada minuto pelo poder, pela economia e pela política da informação adotada pelas empresas”. No contexto das empresas atuais, o método de política de informação adotada muda de acordo com a administração vigente, tendo alternância entre Monarquia (administração centralizada), transição de Feudalismo para uma Anarquia, onde fica evidenciado a ausência ou o menos controle central dos processos informacionais. Esta realidade é caracterizada pelos “Feudos Informacionais” existentes nas instituições que não tem mapeamento dos seus processos informacionais e documentais, evidenciando em determinados funcionários a sensação de poder, utilizando o conhecimento como ferramenta para a manipulação de poder em causa própria.

O método de formação e organização de informações e documentos é impactado diretamente pela cultura existente na organização, pois, o indivíduo detém o poder de explicitar (ou não) as informações contidas em documentos e/ou bases de dados, manipulando e até criando os chamados feudos informacionais. Tal situação é explicada pela política informacional existente (ou ausente) nas organizações. Se a política informacional for voltada para o mapeamento e a externalização de informações, conseqüentemente, existirão arquivos, bancos de dados atualizados e disponíveis para toda organização, tornando-se diferencial competitivo.

### **3.3. Gestão do Conhecimento.**

Uma definição exata de Gestão do Conhecimento (GC) ainda não é um consenso entre os autores na área de humanas. A todo o momento há o uso incorreto de GC onde é notada a prática de Gestão da Informação. É possível afirmar que ambos são passíveis de administração.

Para Carvalho & Tavares (2001, p.61), a Gestão do Conhecimento surge da necessidade das organizações atuais se posicionarem mediante a chamada Era do Conhecimento, para isso elas afirmam que:

Implantar um modelo de Gestão do Conhecimento, em uma organização exige que esteja ciente de seu capital intelectual. Que o conheça, que o estimule à troca e à constante formação. Podemos dizer que uma empresa aplique a GC, quando é capaz de identificar e de saber utilizar todo esse capital intangível, originado do talento humano.

Carvalho (2001, p.63) enfatiza que a “Gestão do Conhecimento inclui não somente as pessoas, mas os processos e os sistemas de informação da empresa. E, estes dois últimos são operacionalizadas por essas mesmas pessoas, são elas que fundamentalmente produzem o conhecimento organizacional”.

Santos (2007, p.194 *apud* GALVÃO 2003, p.236), afirma que a “gestão do conhecimento visa garantir que os conhecimentos únicos, específicos, frutos de experiências reais e de grande importância para o aperfeiçoamento da empresa, não se percam no cotidiano e sejam assimilados largamente pelos membros da organização”.

Alvarenga Neto (2008, p.53) conclui que a GC consolidou-se como ‘área guarda-chuva’, por incorporar abordagens gerenciais, observadas as interfaces, comunicações, relacionamentos e imbricações:

- Gestão e a Ciência da Informação;
- Aspectos relativos à coleta, tratamento, organização, indexação, recuperação, disseminação e aspectos intrinsecamente ligados às questões

técnicas: tesouros, taxonomias, ontologias, vocabulários controlados, descritores, mapas conceituais, entre outros.

- Gestão de recursos humanos, gestão de competências, gestão de talentos humanos;

- Capital intelectual, capital humano, aprendizagem organizacional; a contabilidade e a área financeira;

- Ambiente organizacional como fonte de informações, inteligência do concorrente, competitividade empresarial, social e gerenciamento de questões estratégicas; e a criação de conhecimento e gestão da inovação.

### **3.3.1. Processos e práticas de GC em Unidades de Informação: possibilidades reais.**

As atividades desenvolvidas pelas Unidades de Informação, mas especificamente em arquivos, ainda estão somente voltadas para: criação/produção, avaliação, conservação/preservação, classificação, descrição e difusão/aceso. Em meio a Era dita Informacional e de Conhecimento, tais práticas são insuficientes para atender à realidade organizacional, tão pouco suprem totalmente as necessidades informacionais. (SANTOS, 2007, p.189)

Ao longo do tempo, e devido às demandas informacionais, o papel do arquivo também mudou como afirma Santos (2007, p.177): “com a valorização da informação como recurso para tomada de decisão e como ativo das instituições, o papel da Unidade de arquivo pode passar a ser o de fonte de informações administrativas e técnicas [...]”. Em detrimento a esta mudança, o papel do Arquivista também mudou, passando de mero expectador [passivo] a um profissional da informação atuando de forma pró-ativa, “significa antecipar as demandas e elaborar instrumentos que permitam aos clientes da informação concatenar fontes e chegarem às suas próprias decisões com base em insumos de alto valor agregado”. (SANTOS, 2007, p.188).

Em virtude deste novo perfil - o de gestor - justifica-se a necessidade de identificação e localização dos chamados estoques informacionais, ou seja, identificar antes mesmo da criação do documento arquivístico, o detentor do conhecimento (tácito) que gera processos laborais que futuramente transformar-se-á em informação/documento arquivístico. Conclui-se que, é necessário o conhecimento prévio da ação que gera novos conhecimentos para organização, e, isto não é abordado na atividade arquivística, como Santos (2007 *apud* SMITT, 2007, p.194) afirma:

[...] documento de arquivo para ser assim considerado tem que ser registrado, ou seja, identificado, e organizado para propiciar um acesso rápido e eficiente à informação necessária a uma tomada de decisão com segurança. [...] Afinal, toda ação resultante de uma decisão, gera novos documentos administrativos que, por sua vez, darão entrada no arquivo. Ocorre que, na atividade arquivística aborda apenas um dos dois principais vieses da gestão do conhecimento, qual seja o compartilhamento e a proteção daquilo que é conhecido, o conhecimento explícito. Um outro viés igualmente importante é a produção de novos conhecimentos.

Embora Martins (2012, p.10) aborde as práticas de GC em Bibliotecas, tais práticas são possíveis em arquivos, pois ambos são Unidades de Informação. De todas, pode-se enumerar aquelas que serão exequíveis em Unidades de Informação:

- Coaching/Mentoring: voltada para líderes;
- Benchmarking: utilização de exemplos para implementação de novas práticas;
- Educação corporativa: treinamentos, palestras, campanhas educativas voltadas para boas práticas na rotina de gestão de documentos/informação;
- Mapeamento ou auditoria de conhecimento: localizar os possíveis feudos informacionais, identificar aquele que possui o conhecimento das atividades / rotinas que geram informações/documentos arquivísticos; Externalizar tais conhecimentos por meio de manuais;
- GED [Gestão Eletrônica de Documentos]: sistematização de inventários sumários e analíticos das informações/documentos produzidos e recebidos pela instituição, utilizando Sistemas Informacionais e/ou Banco de Dados, com intuito de redução de tempo na pesquisa e atendimento a auditorias ou a administração;
- GDE [Gestão de Documentos Eletrônicos]: sistemas informatizados que tem por finalidade administrar o fluxo informacional institucional;
- Melhores práticas [comunidades]: norteará novos servidores quanto aos procedimentos padronizados adotados pela instituição, para gerir informação/documentos;
- Brainstorming: método de aproximação com os produtores (agentes) de informação/documentos arquivísticos, buscando compreender a finalidade de cada função e de cada documento/informação produzida;
- Gestão por competências: voltada para identificar e capacitar pessoas para atuarem de forma estratégica em Unidades de Informação. Visa também valorizar as habilidades inerentes de cada profissional que utilizam a informação/conhecimento como ferramenta de trabalho;
- Mapeamento/modelagem de processos: tem por objetivo identificar e criar elos por meio das divisões organizacionais – a representação e o mapeamento são componentes-chave;
- Elaboração de documentos normativos;
- Organização de arquivos físicos e eletrônicos.

A Gestão do Conhecimento é considerada um processo a ser desenvolvido pelas organizações. Martius (2010, p.13-14) justifica:

A construção do conhecimento organizacional depende de uma estruturação de processos que venham a contribuir para a transferência do conhecimento individual e tácito para o conhecimento explícito e acessível a todos aqueles que dele precisem para agregação de valor ao negócio da organização.

### **3.3.2. A formação do conhecimento numa organização.**

Pode-se afirmar que, administrativamente, as organizações mudaram de acordo com a nova economia mundial, passando de simples utilização de mão de obra específica para determinadas funções (divisão por tarefas), para aquelas que têm visão estratégica, onde o ser humano faz parte do ativo (intangível) da empresa. Consequentemente há uma valorização e investimento nesse capital, que detém todo o conhecimento tácito dos processos laborais. (SERRA JÚNIOR, 2007)

As organizações atuais, inseridas no contexto da gestão do conhecimento, também vislumbram lucro, por isso, investem de forma considerável em mecanismo para o aprendizado dos funcionários; porém, é necessária uma ampla campanha de conscientização da participação de todos em prol de um mesmo objetivo.

A empresa é constituída por estrutura, processos e pessoas. E através dessas é possível um aumento considerável do capital intelectual da empresa, pois todos os conhecimentos sobre determinada tarefa são internalizados pelo funcionário e muitas vezes

não externalizada através de modelos ou manuais de procedimentos. (CARVALHO, 2001. p.63)

Com o decorrer do tempo e o surgimento de novos perfis organizacionais, a Gestão do Conhecimento também passou por mudança no seu foco, enfatizando a presença de pessoas e processos, culminando na produção de um novo conhecimento. Há a utilização da tecnologia, pois esta servirá de ferramenta para conduzir ou disseminar a informação em âmbito organizacional. (DAVENPORT, 1998, p.15)

Alvarenga Neto (2008, p.33) afirma que:

[...] uma empresa baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que o reconhece como um recurso estratégico. Além disso, ela cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, no qual o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

Analisar as diferenças e/ou semelhanças entre informação e conhecimento, direciona o entendimento da função, objetivo de ambos na organização.

A implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações parte do pressuposto de que o conhecimento é uma ‘ferramenta’ estratégica no ambiente organizacional contemporâneo, em virtude das características flexíveis e voláteis da economia mundial. No passado, sinônimos de insumos estratégicos nas empresas que buscavam sucesso eram somente os ativos tangíveis. Ao longo do tempo, com a flexibilização da economia mundial e o deslocamento do perfil do capital financeiro para o intelectual, as organizações tiveram que se adaptar a esta nova realidade: a Gestão do Conhecimento nas organizações. (DAVENPORT, 1999, p.15)

Alvarenga Neto (2008, p.106) afirma que o conhecimento é proporcionado por meio da aprendizagem empresarial, e para isto afirma que “a criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos se satisfeita às condições contextuais, denominada de contexto capacitante, que devem ser propiciados pela organização”. Outro fator que corrobora para o conhecimento empresarial é o conhecimento cultural. De acordo com o mesmo autor (2008, p.106 *apud* CHOO, 1998) o conhecimento cultural “consiste nas estruturas cognitivas e afetivas que são habitualmente utilizadas pelos membros da organização com intuito de perceber, explicar, avaliar e construir a realidade”.

Assim como a cultura, o conhecimento cultural é composto de “crenças e suposições utilizadas para descrever e explicitar a realidade, assim como as convenções e expectativas usadas para conferir valor e significado à nova informação”. (ALVARENGA NETO, 2008, p. 106 *apud* CHOO, 1998)

Tal conhecimento é tácito, não podendo ser decodificável, embora conhecido por todos. Johann (2006, p.34-35) afirma que:

As organizações nada mais são do que lugares dos quais residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que se estruturam em torno da realidade socialmente construídos e que, se compartilhados, podem orientar a vida organizacional de forma planejada. As organizações refletem o estágio de desenvolvimento da sociedade em que se inserem, formando as chamadas sociedades organizacionais, por exemplo, a industrial, a feudal e assim por diante, cada uma dela com suas rotinas, habilidades e práticas culturais.

Nonaka & Takeuchi (1997, p.65) afirmam que:

A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” conhecimento criado pelos

indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de reconhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma “comunidade de interação” em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais.

### 3.3.2.1. Criação do conhecimento: formatos e conversões.

Partindo do princípio que o conhecimento é individual, pois cada indivíduo possui uma herança cultural e de vida diferente entre si, tal conhecimento pode ser classificado em dois tipos, com características distintas, porém, podem existir de forma combinada.

Quel (2006, p.83) complementa afirmando que:

[...] o reconhecimento de que a parte explícita de conhecimento representa uma fração do conhecimento individual aponta para a verificação de que existem inúmeros formatos de conhecimento que não podem ser expressos, definidos ou transferidos.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) exemplificam as características do conhecimento explícito e tácito na tabela 1 apresentada abaixo:

Tabela 1: Características do conhecimento

CONHECIMENTO TÁCITO (SUBJETIVO)	CONHECIMENTO EXPLÍCITO (OBJETIVO)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

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

A conversão do conhecimento é um processo social e não está confinada dentro de um indivíduo. Santos (2007, p.194), cita Nonaka para justificar os quatro padrões para criação do conhecimento, que formam uma espiral do conhecimento:

- **Tácito para tácito:** ocorre quando uma experiência profissional é passada por meio de treinamentos ou instruções práticas; neste caso, há um compartilhamento de experiências, é o que se chama “*socialização*” do conhecimento.
- **Tácito para explícito:** quando o conhecimento de uma pessoa é explicitado, isto é, registrado de forma factual e inteligível para os demais, ocorre a “*articulação*” ou “*externalização*” do conhecimento.
- **Explícito para explícito:** quando, por meio de coleta de informações, análise de dados, relatórios, estatísticas etc. um profissional produz um novo documento a partir da combinação de todos os anteriores; este padrão de criação de conhecimento é denominado “*combinação*”.
- **Explícito para tácito:** quando o conhecimento explícito é compartilhado, as pessoas passam a usá-lo para estender, ampliar e reformular seus próprios conhecimentos, ocorrendo a “*internalização*”.

### 3.3.2.2. Facilitadores do trabalho com o formato tácito do conhecimento.

Um dos maiores problemas, senão o maior, que impacta na Gestão de documentos/informações arquivísticas institucional é a gestão do conhecimento tácito. Tal afirmativa é justificada pela presença ativa do sujeito produtor de documentos, o colaborador (agente) que participa de todo processo laboral, podendo ou não, obstruir os fluxos informacionais, além de criar situações onde a duplicidade de informações/documentos seja habitual.

Silva (2004, p.146) afirma que as *redes de trabalho* são os principais facilitadores para gestão do conhecimento tácito, pois ‘ligam pessoas experientes e preparadas para atuar em grupo, interagindo basicamente por meio de ampla troca de conhecimentos tácitos’.

Tais redes tem por finalidade maior, a troca de experiência entre os participantes. Além disso, poderá ser utilizada para inserção do novo colaborador a realidade corporativa. Tal autor também cita a ‘*capacidade criativa e de inovação*’ da empresa como forma de identificar novos talentos individuais com o propósito de reter novas ideias e/ou soluções criativas para determinados problemas ou situações.

Outra possibilidade que facilita a gestão do conhecimento tácito é a capacidade de aprendizagem individual e organizacional, pois ‘uma organização de aprendizagem é aquela em que as pessoas envolvidas estão capacitadas ou têm habilidades para criar (externalizar), adquirir (internalizar) e disseminar (socializar) conhecimentos, assim como modificar comportamentos a partir da reflexão sobre estes conhecimentos’.

A educação corporativa tem por objetivo capacitar, desenvolver habilidades e/ou competência em prol de qualificação profissional, além de mudança de cultura e, por conseguinte a implementação de novas práticas.

## 4. Resultado da Pesquisa.

### 4.1. Apresentação do ambiente estudado: Setor de Documentação do Ecad - Origem, histórico e atribuições.

Ecad, como seu próprio nome diz, é um escritório organizado pelas associações de autores e demais titulares a elas filiados e/ou representados para centralizar a arrecadação e a distribuição de direitos autorais e conexos decorrentes da execução pública de obras musicais e/ou lítero-musicais e de fonogramas, nacionais e estrangeiros, em todo o território nacional, inclusive através da radiodifusão ou transmissão por qualquer modalidade e da exibição cinematográfica.

O Escritório Central de Arrecadação e Distribuição possui sede na cidade do Rio de Janeiro – Botafogo, 27 unidades arrecadadoras em todo o Brasil, aproximadamente 900 funcionários, 45 advogados prestadores de serviço e, aproximadamente, 130 agências autônomas instaladas em todos os Estados da Federação, possibilitando dessa forma uma maior cobertura de suas atividades. Possui todo o controle de informações realizado por um sistema de dados totalmente informatizado e centralizado.

O Ecad é, no Brasil, o órgão responsável pela proteção dos direitos de execução pública de obras musicais tanto nacionais como estrangeiras. Isto porque, as associações que o compõem, mantêm contratos de representação com várias sociedades congêneres em todo o mundo, garantindo aos titulares estrangeiros suas devidas remunerações quando da utilização

de suas obras em nosso território. O mesmo ocorre com nossos titulares nesses países. No entanto, é importante lembrar que tais contratos são realizados pelas associações e são elas as responsáveis pelos repasses dos valores, não havendo ingerência do Ecad nessas relações internacionais.

O trabalho de arrecadação e distribuição de direitos autorais é complexo, pois é permeado por diversos processos de trabalho, que mapeiam a execução pública de música em diversos veículos de comunicação. Lidar com o patrimônio de terceiros requer um controle documental em todos os processos de trabalho a fim de justificar o dia-a-dia. Devido a este contexto, a documentação é criada em diversos suportes (gêneros) : textuais, cartográficos, iconográficos, filmográficos, sonoros, micrográficos e informáticos, cada uma condizente com a informação gerada e processada.

A atividade-fim do Escritório Central de Arrecadação e Distribuição de Direitos Autorais - Ecad corresponde a todos os processos de trabalho que envolve a arrecadação e distribuição de direitos autorais. As atividades-meio são todas as que dão suporte às atividades-fim, e são estas que apresentam maiores falhas no que diz respeito à gestão de informação arquivística em qualquer instituição.

O Setor de Documentação do Ecad surgiu em decorrência da necessidade de criação de parâmetros e de normas para padronização da gestão documental. Há 10 anos aproximadamente, a Gerência Executiva de Operações, formada pelas Coordenações de Auditoria e Processos, identificou, através do seu Gerente Executivo de Operações, a necessidade de se responsabilizar pela gestão de documentos do Ecad. Por possuir filiais e escritórios em quase todo o território nacional, corria o risco de dispersão documental e informacional. Primeiramente subordinada a Coordenação de Processos, a área de documentação ficou restrita a simples função de ser um fiel depositário, não sendo responsável pela normatização dos processos, tão pouco em orientar os usuários no que tange a forma padronizada de organização documental, o que culminou com a criação de uma grande massa documental acumulada, dispersa entre os setores e, o que impossibilitou a rápida recuperação em caso de pesquisa e/ou demanda.

A equipe de Documentação era composta por funcionários da instituição, incluindo uma arquivista e mesmo assim, o trabalho executado foi simplesmente operacional. A literatura arquivística afirma que, o arquivo de uma instituição deve ser subordinado a uma área que tenha visibilidade, pois só assim, poderá adquirir o perfil autônomo podendo desenvolver um trabalho estratégico, como afirma PAES (2005, p.8).

Somente em meados de 2011, a área de documentação foi promovida ao status de Coordenação, buscando certa autonomia gerencial no que tange aos processos documentais. Para isso, a empresa recorreu ao mercado de trabalho com intuito de buscar um profissional, Arquivista, que possuísse perfil de gestor, pois a reestruturação de tal setor demandaria um trabalho focado em gestão de: pessoas, processos, informação e documentos, a fim de executar um trabalho com excelência para que fosse incorporada a cultura organizacional.

A Coordenação de Documentação tem as seguintes atribuições:

- Normatização dos procedimentos de organização de documentos;
- Auxiliar o usuário quanto aos métodos de conservação preventiva de documentos;
- Auxiliar o usuário nos procedimentos de transferência de documentos dos setores para o Setor de Documentação;
- Implementar melhorias na gestão de documentos da instituição, em âmbito nacional;
- Avaliação de documentos com vistas à eliminação ou guarda permanente;
- Guarda de documentos de idade intermediário e permanentes;
- Educação do usuário quanto aos procedimentos de gestão de documentos e informação arquivística;

- Orientação do usuário quanto ao procedimento de gestão de arquivos correntes;
- Terceirização de guarda [externa] de documentos;
- Normatização de novos métodos de organização de documentos, com objetivo de otimizar o processo de arquivamento e recuperação de documentos e informação;
- Implementar Política Arquivística para o acervo da instituição.

#### **4.1 A Estrutura da Informação no Ecad / O ambiente Político-informacional do Ecad.**

O diagnóstico apresentado a seguir foi realizado pela pesquisadora através de análise documental e observação participante. As rotinas encontradas na empresa estudada e o ambiente informacional propuseram um desafio de reestruturação do setor, além de proposição de melhorias através da criação e implementação de uma política arquivística.

O ambiente político-informacional encontrado no Ecad é um misto de Federalista (alto nível de autonomia local, onde poucos elementos devem ser administrados centralmente e os demais administrados pelas unidades locais, havendo integração e disponibilização da informação) e Feudalismo (centralização informacional em pequenos feudos não atuando de forma integrada, podendo ocasionar danos, por não compartilhar informação), pois não há integração de processos tão pouco de plataformas informacionais, ocasionando assim, dispersão da informação (insumo estratégico gerencial), podendo acarretar problemas administrativos e financeiros, conforme sugere Castro (2007,p.53)

Tais ambientes são próprios para as chamadas “Ilhas Informacionais”, agravados pela presença de funcionários (conhecidos como oráculos ou ilhas) que exercem a mesma função por longos anos, detendo o saber de todo o processo de trabalho e não externalizando-o aos demais. Nota-se que há necessidade de reavaliação da cultura corporativa, preservando o núcleo (essência) e revitalização através do estímulo à internalização de novos valores, através de delegação de poderes e a presença de um consultor interno. Ao mesmo tempo, deverá ser trabalhado nos colaboradores as diferenças e os problemas acarretados pelo individualismo x trabalho em equipe com foco em eficiência e efetividade organizacional, como afirma Johann (2004,p.57).

O Ecad tem como atividade-fim a captação de execução pública de músicas e em virtude disso, existe um grande investimento em tecnologias da informação (TI). Embora existam diversos bancos de dados (sistemas gerenciais) atendendo a demanda, é necessária a implementação de uma gestão integrada, voltada para administração de todos os recursos informacionais da empresa. O modelo apresentado por Davenport (1998, p.12) denominado Ecologia da Informação engloba todo o ambiente informacional, pois contempla: cultura, gestão de pessoas em detrimento aos processos de trabalho, política informacional e por último a tecnologia que dará o suporte para gestão informacional.

A gestão da documentação ativa (corrente/intermediária) do Ecad é descentralizada, ou seja, está alocada em todas as unidades espalhadas pela federação, organizada por cada setor. Embora a descentralização tenha o intuito de facilitar o fluxo informacional, corroborando o que foi afirmado na literatura por Paes (2007, p.20), este tipo de decisão acarretou sérios problemas, pois, intuitivamente transferiu-se a responsabilidade de geri-los, uma vez que os funcionários não são capacitados para tal função, conforme sugerido por Inojosa (1992, p.72)

Na realidade da instituição estudada, a descentralização dos serviços arquivísticos tem apresentado um prognóstico negativo. Primeiramente porque os usuários e também produtores de informação, partem do pré-suposto de que detêm a informação e, sabem da sua real importância. Em segundo lugar, limita-se a seu reduto (feudo informacional), obstruindo



assim todo e qualquer processo que modifique os hábitos adquiridos na época passada, pois estes estão cientes de que não serão cobrados ou sequer supervisionados em virtude de tais comportamentos, como afirma Inojosa (1992, p.71).

#### **4.2 Práticas de Gestão do Conhecimento no Ecad.**

Como apresentado anteriormente, em 2011 houve mudanças na Coordenação de Documentação do Ecad, e sob essa nova gestão pode-se verificar que, os primeiros passos para a gestão do conhecimento já foram dados: treinamento aos usuários que trabalham/criam/recebem a documentação institucional, como sugere Inojosa (2007, p.16). Tais treinamentos têm como objetivo maior, a padronização de procedimentos através de orientação, quanto as melhores práticas arquivísticas a serem adotadas no dia a dia, corroborando as ideias da mesma autora (2007, p.16). Outro trabalho importante desenvolvido ao longo de 15 meses, é a parceria com a área de marketing, através de implementação de campanhas educativas voltadas para conscientização de boas práticas, um alerta para possíveis erros. Soma-se a isso, o constante atendimento aos setores para minimizar dúvidas nas práticas cotidianas. Além disso, reuniões constantes com os líderes de setores, no intuito de compartilhar informações sobre problemas e práticas a serem adotadas. Essas práticas de Gestão do Conhecimento estão de acordo com as práticas sugeridas Paes (2006, p.40).

Mesmo com as mudanças percebidas pela atual gestão do Setor de Documentação, como a aceitação e parceria com áreas distintas da empresa, identifica-se a necessidade urgente de mudança cultural no que se refere à imagem e ao trabalho desenvolvido pelo setor de documentação, como sugere Inojosa (2007, p.20) pois, muitos ainda, por força do hábito, continuam achando que tal setor é somente um depósito ou fiel depositário.

Como apontado por Sousa (2007, p.219), O trabalho de gestão do conhecimento tácito na instituição é necessário, pois muito dos conhecimentos que permeiam todos os processos laborais poderão estar fragmentados. O trabalho de mapeamento de processos deveria convergir para mapeamento de conhecimentos e fluxos informacionais, como propõe Starec (2006, p.50), trabalho este que deveria ser concomitante ao do Setor de Documentação, Processos e Auditoria. O resultado seria a atualização constante da Tabela de Temporalidade de Documentos e a padronização de todos os documentos normativos destinados à área de Documentação. Soma-se a isso, a auditoria constante da usabilidade de tais normas por parte dos colaboradores, conforme propõe do Coordenador de Auditoria Interna do Ecad.

O atual modelo de gestão do Ecad prima pela capacitação constante dos colaboradores, critério imprescindível para implementação da Gestão do Conhecimento institucional. No entanto, se faz necessária à mudança da cultura organizacional, conforme afirma Starec (2006, p.54). A mudança necessária para implementação de uma gestão do fluxo informacional deverá partir da Gestão de Documentos arquivísticos (textuais e eletrônicos) e Gestão da Informação, através de ferramentas que gerencie o volume crescente de tais documentos.

Durante a pesquisa de campo pôde-se observar que a empresa estudada possui as seguintes práticas de Gestão do Conhecimento, sugeridas por Martins (2012):

- Coaching: desenvolvimento de líderes, seja os recém contratados ou aqueles que necessitam de capacitação para liderar equipes;
- Educação Corporativa: programa de treinamento e desenvolvimento que acontece de duas formas: interna - capacitação ministrada pelo setor de documentação em conjunto com RH e externa – cursos técnicos ministrados por instituições arquivísticas. Soma-

se a isso ao incentivo ao autodesenvolvimento através de cursos de graduação, tecnológicos e especialização.

- Gestão por Competências: identificação e desenvolvimento de habilidades;
- Mapeamento/modelagem de processos: mapeamento dos processos de trabalho de cada setor, culminando em elaboração de documentos normativos;
- Benchmarking: utilização de práticas de sucesso implementadas em outras empresas e adaptadas para o Ecad;
- Organização de documentos físicos: padronização do procedimento de organização e recuperação de documentos e informação.

Analisando-se as sugestões de Martins (2012), nota-se a necessidade de implementação das seguintes práticas de Gestão do Conhecimento:

- Gestão Eletrônica de documentos [GED]: utilização de ferramentas [sistemas] para gerir registro/documentação arquivística de toda empresa;
- Gestão de Documentos Eletrônicos [GDE]: organização, classificação, inventário, além da destinação de tempo de guarda na Tabela de Temporalidade;
- Brainstorming: reuniões constantes com os usuários de documentos de todos os setores, principalmente os mais críticos;
- Centralização da gestão de documentos de todos os setores e unidades;
- Aquisição de Sistema de gestão de registros para administrar toda informação gerada e recebida pela empresa estudada.

#### **4.2.1. Facilitadores do Conhecimento Tácito no Ecad.**

Verificou-se na empresa estudada algo meio incomum às organizações atuais, a longa permanência de um funcionário na mesma função. Este, ao longo do tempo que permaneceu [e permanece ainda] na empresa, conseguiu sobreviver à toda mudança ocorrida, seja ela: estrutural, informacional, cultural, técnica, política, entre outras. O conhecimento do negócio foi cristalizado em sua mente e externalizado quando solicitado por um novo colaborador. Percebe-se que não houve uma preocupação em explicitar espontaneamente tais conhecimentos. O início do mapeamento de processos teve como objetivo maior, buscar compreender o “fazer” de cada área, porém, não contempla todo conhecimento que é inerente ao ser humano.

As chamadas “redes de trabalho”, sugeridas por Silva (2004,p.146) é algo ainda embrionário, pois a Gerência de Recursos Humanos está estruturando a Coordenação de Treinamento & Desenvolvimento, para gerir este empreendimento. Tal projeto, contemplará não somente os colaboradores antigos, estarão presentes principalmente os novos funcionários e os estagiários.

A educação corporativa servirá de instrumento para criar e capacitar os participantes das redes de trabalho, além de estimular a capacidade criativa e de inovação, almejada para gerir o conhecimento tácito. Isso facilitará o mapeamento de processos, pois toda a documentação produzida, além das normas, estará atualizada automaticamente, facilitando assim, o trabalho da equipe de documentação, no momento de organizar e disponibilizar informações arquivísticas na instituição.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo geral analisar o conceito e as práticas de Gestão do Conhecimento em Unidades de Informação (Arquivo). Para tanto, foi realizada uma revisão de literatura nas áreas: arquivísticas, administração, gestão: do conhecimento, de pessoas e cultura organizacional, essencial para compreender a necessidade de implementação da gestão do conhecimento tácito na instituição estudada. Além disso, também foi possível identificar novas possibilidades de gestão que impactam diretamente na qualidade dos serviços oferecidos pelo Setor de Documentação.

A partir da experiência cotidiana em organizações privadas, no caso Ecad, dúvidas surgiram naturalmente, como consequência de observações de práticas muitas vezes nocivas aos padrões arquivísticos. São elas:

- A presença de setores com características de “Feudos Informacionais”. Deve-se ao fato de resistirem a possíveis mudanças das rotinas do setor;
- Aglomeração de documentos arquivísticos sem tratamento adequado para uso e recuperação da informação no momento de consulta;
- Acumulação indevida de documentos passíveis de eliminação;
- Não observância de regras/normas para gestão de documentos correntes, acarretando dispersão documental;
- Ausência de Política informacional e arquivística;
- Presença de funcionários não aptos e/ou capacitados para lidar com organização de documentos;
- Presença em alguns setores de uma cultura organizacional voltada para o imprevisto, e não explicitação do conhecimento/informação;
- Descentralização da gestão das atividades dos arquivos correntes da instituição, corroborando para o acúmulo indevido de documentos passíveis de eliminação. Soma-se a isso, o excesso de autonomia ao usuário no trato da documentação.

Revisitando os aspectos introdutórios, ao referencial teórico que norteia esta pesquisa e o caminho percorrido para o alcance dos objetivos e resposta ao problema de pesquisa deste trabalho, pode-se inferir que os resultados permitiram identificar que há necessidade de implementação de práticas de Gestão do Conhecimento no ECAD, além das existentes, pois sem a implementação da Gestão de Documentos e da Gestão da Informação, não será possível, a prática da Gestão do Conhecimento, uma vez que são requisitos. A partir disso, pode-se propor medidas para adequação de GC em Unidades de Informação, tais como:

- ✓ Planejar a aquisição e modelagem de um Sistema de Informação que contemple a gestão de registros, movimentação, temporalidade e todo fluxo informacional;
- ✓ Divulgação permanente de manuais, documentos normativos responsáveis pela padronização da informação e documentos arquivísticos;
- ✓ Promover e incentivar o uso dos manuais, documentos normativos referentes à gestão de documentos, afim proporcionarem a padronização dos procedimentos vigentes;
- ✓ Brainstorming com os líderes de cada setor, a fim de identificar possíveis problemas e ou sugestões de melhorias nos processos de trabalho;

- ✓ Centralizar a gestão de toda a documentação intermediária e permanente de todos os setores, não somente de algumas áreas.

Concernente à prática de Gestão do Conhecimento sugere-se:

- ✓ Elaboração de um programa de treinamento e mantê-lo fixo no calendário institucional, voltado para ambientação e/ou capacitação de colaboradores;
- ✓ Mapeamento dos processos visando à atualização constante da Tabela de Temporalidade de Documentos, além de identificar possíveis “gargalos” nos processos laborais.

Embora de forma descentralizada, na forma de Feudos Informacionais, há práticas de GC no Ecad, são elas:

- ✓ Coaching: desenvolvimento de líderes, seja os recém contratados ou aqueles que necessitam de capacitação para liderar equipes;
- ✓ Educação Corporativa: programa de treinamento e desenvolvimento que acontece de duas formas: interna - capacitação ministrada pelo setor de documentação em conjunto com RH e externa – cursos técnicos ministrados por instituições arquivísticas. Soma-se a isso ao incentivo ao autodesenvolvimento através de cursos de graduação, tecnológicos e especialização.
- ✓ Gestão por Competências: identificação e desenvolvimento de habilidades;
- ✓ Mapeamento/modelagem de processos: mapeamento dos processos de trabalho de cada setor, culminando em elaboração de documentos normativos;
- ✓ Benchmarking: utilização de práticas de sucesso implementadas em outras empresas e adaptadas para o Ecad;
- ✓ Organização de documentos físicos: padronização do procedimento de organização e recuperação de documentos e informação.

Conclui-se que as práticas de GC só acontecerão plenamente mediante a implementação de uma Política Informacional que contemple simultaneamente gestão de documentos (físicos e eletrônicos), além de gestão da informação arquivística. Sem estes, é impossível a integralização de GC, pois é necessário que todo o volume informacional esteja devidamente organizado e inventariado, para poder geri-lo.

Há necessidade de que aja mudança da cultura organizacional, pois esta deve contemplar todo o ciclo informacional, além de criar novos modelos mentais. Tais modelos ajudarão a eliminar os últimos feudos informacionais, a fim de dinamizar o processo de gestão informacional, culminando na implementação de uma Política arquivística e informacional.

A instituição estudada possui um modelo de gestão propícia para implementação da GC, pois adotou a Gestão participativa como norteador além de outros seis modelos, cujo foco é a valorização do seu capital intelectual – e por isso, investe continuamente no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Outro fator contundente para a eficácia da Implementação da GC no Ecad é a promoção ao status de Gerência a Coordenação de Documentação, pois se reportará somente a Superintendência; A Unidade de Informação (Arquivo) atuará de forma autônoma, promovendo padrões, implementando melhorias, auditando todos os processos laborais sem manter vínculo ou subordinação as áreas produtoras de informação e/ou documentos arquivísticos.

As considerações finais não esgotam todas as possibilidades de abordagem do tema, uma vez que, o estudo de gestão do conhecimento na arquivística é algo ainda embrionário, sendo tratado e estudado por poucos, mas de grande relevância na atualidade. A pesquisa aqui

desenvolvida foi a continuação de uma longa jornada de estudos em busca de respostas aos questionamentos levantados. Em suma, é o começo de um debate a ser efetuado entre os Arquivistas em detrimento das novas demandas informacionais institucionais.

## REFERÊNCIAS:

ABRANTES, José. **Pedagogia empresarial nas organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummound de. **Gestão do Conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva 2008.

CARBONE, Pedro Paulo et at. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

CASTRO, Astréa e. Arquivos. In: CASTRO, Astréa de Moras e; CASTRO, Andressa de Moraes e; GASPARIAN, Danuza de Moraes e Castro. **Arquivística arquivologia**: arquivística = técnica, arquivologia = ciência. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1988.

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

\_\_\_\_\_. **Conhecimento Empresarial**: Como as organizações organizam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DURANTI, Luciana. Registros documentais contemporâneos como prova de ação. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, vol.y, n.13, 1994, p.49-64

FERREIRA, Victor Claudio Paradela. **Gestão com Pessoas**: Uma abordagem aplicada à estratégia dos negócios. Rio de Janeiro: Ed.FGV,2006.

FLORES, Antônio Carlos. A importância dos sistemas de arquivo na qualidade das informações empresariais. **Revista eletrônica de contabilidade** – vol. 1, n.3 mar-mai/2005

INOJOSA, Rose Marie. Descentralização e racionalização. In: **Boletim de Arquivo**. Divisão de Arquivo do Estado – v.1, n.1, dez.1992 .

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão de cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LASTRES, Helena M.M; ALBAGLI, Sarita. **Informação e conhecimento na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

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

\_\_\_\_\_. **A gestão da informação**: as organizações, os arquivos e a informática aplicada. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro, 1997.

\_\_\_\_\_. **A nova arquivística na modernização administrativa**. Rio de Janeiro: s.e, 2000.

MARTINS,C.W; FIGUEIREDO,R.B.A. Gestão do Conhecimento em Unidades de Informação: práticas de gerenciamento do conhecimento no Núcleo Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal do Maranhão. In: Seminário Nacional de bibliotecas Universitárias,XVII, Gramado: RS, 2012. **Anais**. Porto Alegre:UFRGS, 2012.

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

OLIVEIRA, Elvira Fernandes de Araújo. Gestão do Conhecimento alinhada à gestão de mudança. XVII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Gramado-RS 16 a 21/09/2012

QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de Conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PAES, Marilena Leite. **Gestão de documentos de arquivo**. São Paulo: Associação dos Arquivistas de São Paulo, 2005.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodrigues y. **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Ângelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SETZER, Valdemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **DataGramZero** – Revista de Ciência da Informação. n,zero. Dez/99 p.1-12.

SILVA, Sérgio Luis da. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci.Inf.**, Brasília, v.22,n.2,p.143-151,maio/ago.2004

\_\_\_\_\_ Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ci.Inf.**, Brasília, v.31,n.2,p.142-151, maio/ago.2002.

SANTOS DE SOUZA, Claudia Barbosa dos. **A importância da Gestão do Conhecimento em Arquivos**. Niterói, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Pedagogia Empresarial) – Universidade Cândido Mendes.

SERRA JÚNIOR, Lamberto Ricarte. **O papel do arquivista na Gestão do Conhecimento**. Disponível em: [www.cid.unb.br/.../o%20papel%20do%20arquivista%20na%20gestão%20do%20com...](http://www.cid.unb.br/.../o%20papel%20do%20arquivista%20na%20gestão%20do%20com...)  
Acesso em 17/11/2009.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da Informação**: Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. A classificação como função matricial do que-fazer arquivístico. In: **\_Arquivística**: Temas contemporâneos. Distrito Federal: SENAC, 2007 p.79-163

STAREC, Cláudio. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para tomada de decisão nas organizações. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elizabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. (Orgs). **Gestão estratégica da Informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

THOMASSEM, Theo. Uma primeira introdução à arquivologia. **Arquivo & Administração**. Rio de Janeiro, v.5,n.1,pag.5-16, jan/jun 2006.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim; WOIDA, Luana Maia. Cultural organizacional no processo de inteligência competitiva. **DataGramZero** – Revista de Ciência da Informação, v.5,n.4. ago/2004.