

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
CURSO DE ARQUIVOLOGIA**

GUSTAVO NOGUEIRA DOS REIS

**AS CONTRIBUIÇÕES DO ARQUIVISTA PARA A MATURIDADE EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO: o caso das instituições privadas do setor de Tecnologia da
Informação do Rio Grande do Sul.**

PORTO ALEGRE

2016

GUSTAVO NOGUEIRA DOS REIS

**AS CONTRIBUIÇÕES DO ARQUIVISTA PARA A MATURIDADE EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO: o caso das instituições privadas do setor de Tecnologia da
Informação do Rio Grande do Sul.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Arquivologia, pelo Departamento de Ciências da Informação, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

PORTO ALEGRE

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto
Vice-Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Diretora: Profa. Dra. Ana Maria Mielniczuk de Moura
Vice-Diretor: Prof. Dr. André Iribure Rodrigues

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO

Chefe: Prof. Dr. Moisés Rockembach
Chefe Substituto: Prof. Dr. Valdir Jose Morigi

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE ARQUIVOLOGIA

Coordenadora: Prof. Me. Valéria Raquel Bertotti

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R375c Reis, Gustavo Nogueira dos

As contribuições do arquivista para a maturidade em gestão do conhecimento de instituições privadas do setor de tecnologia da informação no Rio Grande do Sul / Gustavo Nogueira dos Reis. -- 2015.
48 f.

Orientador: Maria do Rocio Fontoura Teixeira.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Arquivologia, Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. Arquivística. 2. Gestão do conhecimento. I. Teixeira, Maria do Rocio Fontoura, orient. II. Título.

CDU 930.25:005.94

Bibliotecária Thainá Ribeiro Loureiro – CRB-10/2387

Departamento de Ciências da Informação

Rua Ramiro Barcellos, 2705 – Bairro Santana

CEP 90035-007 – Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS)

Telefone/fax: (51) 3308-5143 / (51) 3308-5435

Email: dci@ufrgs.br

Gustavo Nogueira dos Reis

**AS CONTRIBUIÇÕES DO ARQUIVISTA PARA A MATURIDADE EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO: o caso das instituições privadas do setor de Tecnologia da
Informação do Rio Grande do Sul.**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Arquivologia, pelo Departamento de
Ciências da Informação, da Faculdade de
Biblioteconomia e Comunicação da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Maria do Rocio Fontoura Teixeira (Orientadora)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Prof. Dr. Rafael Port da Rocha
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Me. Flávia Helena Conrado Rossato
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS)

*Dedico este trabalho a
todas as pessoas
importantes em minha
vida.*

AGRADECIMENTOS

A minha família e especialmente a minha irmã, por me mostrarem desde sempre que vale a pena lutar por aquilo em que acreditamos. A realização de cada um de vocês é a maior felicidade que eu tenho guardada no coração.

Agradeço a FABICO e a UFRGS que, no carinho e dedicação de cada um de seus professores, técnicos e funcionários me passaram muito mais do que conhecimento: mostraram que valores, quando colocados em prática, fazem a diferença na vida das pessoas.

Agradeço em especial à minha orientadora, Prof. Maria do Rocio, por nunca ter desistido de mim e por ter aceitado ser a minha guia nessa jornada rumo a conclusão do curso.

Também agradeço a professora Flávia e ao professor Rafael por fazerem parte da banca e pela disposição em avaliar o trabalho.

Aos amigos Vander Duarte, Paulo Corrêa, Lucas Fallavena e a amiga Catiane Senter, pelo incentivo, leituras e correções. Muito obrigado por tudo!

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização ou sabotagem deste trabalho e não foram citados, vocês moram no meu coração e são muito importantes na minha vida também!

The best way to predict the future is to create it.

- Peter Drucker

RESUMO

O trabalho analisa as contribuições que o profissional arquivista pode oferecer a empresas do setor de tecnologia da informação, no que se refere a Gestão do Conhecimento (GC). Através da revisão bibliográfica, pode-se compreender o papel que o arquivista tem desempenhado, bem como o valor que a GC representa para as empresas do respectivo setor. Desta forma, buscou-se através deste estudo observar possíveis pontos de melhoria nos processos de GC em instituições privadas do setor de tecnologia da informação no Rio Grande do Sul que podem se beneficiar de contribuições arquivísticas. Para esta finalidade, um questionário de múltiplas questões foi submetido a 160 gestores que fazem parte das instituições que possuem o perfil mencionado. As definições do Modelo Geral de Maturidade em Gestão do Conhecimento (do original em inglês General Knowledge Management Maturity Model ou G-KMMM) foram utilizadas como norteadoras para as questões, conceitos e observações realizadas sobre os possíveis pontos de melhoria. Os resultados encontrados sugerem que há bastante espaço para contribuições arquivísticas nesse sentido, sendo que, de um modo geral, as empresas apresentam mais resultados afirmativos apenas para questões do nível inicial de maturidade (Nível 2) conforme a classificação do G-KMMM. O presente trabalho demonstrou, que estudos e pesquisas sobre aproximações entre contribuições arquivísticas e novos paradigmas de gestão no contexto de instituições privadas de tecnologia da informação geram resultados que podem ser utilizados como base para novos estudos sobre melhorias em processos, neste caso especificamente relacionadas a maturidade em GC.

Palavras-chave: Arquivologia. Gestão do Conhecimento. G-KMMM.

ABSTRACT

This work analyses which contributions archivists can offer to companies in the information technology sector, regarding Knowledge Management (KM). Through literature review, one can understand the role that the archivist has played as well as the value that that KM represents for companies in the respective sector. Thus, we sought through this study to take note of possible points of improvement in knowledge management processes in private institutions of the information technology sector in Rio Grande do Sul, that can benefit from archival contributions. For this purpose, a questionnaire comprised of multiple questions was submitted to 160 managers whose institutions fit the aforementioned profile. The General Knowledge Management Maturity Model (G-KMMM) was used as a guide to the questions, concepts and observations about the possible points of improvement. The results suggest that there is enough space for archival contributions in this sense, and in general, companies tend to have more assertive results only on the initial levels of KM maturity (Level 2) according to the classification of G-KMMM. This work has shown that studies and research on relationships between archival contributions and new management paradigms in the context of private institutions of information technology, generate results that can be used as a basis for further studies on process improvements, in this case specifically related to levels of maturity in knowledge management.

Keywords: Archival Science. Knowledge Management. G-KMMM.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - O conhecimento é reconhecido como fundamental para o sucesso e crescimento da empresa a longo prazo?.....	36
Gráfico 2 - Há uma estratégia definida para a Gestão do Conhecimento em sua empresa?.....	37
Gráfico 3 - Os colaboradores são preparados e dispostos tanto a auxiliar quanto a solicitar ajuda de seus colegas e gestores?.....	38
Gráfico 4 - Há recursos / orçamento (<i>budget</i>) definidos especificamente para Gestão do Conhecimento?.....	39
Gráfico 5 - O conhecimento que é indispensável para a realização de atividades diárias/de rotina está devidamente documentado?.....	40
Gráfico6 - O processo para obtenção e compartilhamento de conhecimento está bem definido/formalizado?.....	41
Gráfico 7 - Há algum sistema ou infraestrutura que suporte gestão do conhecimento em produção?.....	42
Gráfico 8 - Os sistemas disponíveis para Gestão do Conhecimento são utilizados frequentemente e de forma eficaz?.....	43
Gráfico 9 - Há projetos piloto que suportem Gestão do Conhecimento sendo desenvolvidos?.....	44
Gráfico 10 - Alguma forma de benchmarking, mensuração, ou verificação sobre a aplicação de Gestão do Conhecimento é utilizada?.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
GC	Gestão do Conhecimento
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
G-KMMM	General Knowledge Management Maturity Model
KMMM	Knowledge Management Maturity Model
KPI	Key Performance Indicator
OKR	Objectives and Key Results
ROI	Return on Investment
TI	Tecnologia da Informação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVO GERAL.....	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
1.5 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO.....	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1 ARQUIVISTA COMO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO.....	17
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	20
2.3 PRÁTICAS ARQUIVÍSTICAS E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	25
2.4 MODELO GERAL DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
3 METODOLOGIA	32
3.1 DESCRIÇÃO E OBJETIVO DAS PERGUNTAS.....	32
3.1.1 Questão 1: o conhecimento é reconhecido como fundamental para o sucesso e crescimento da empresa a longo prazo?	32
3.1.2 Questão 2: Há uma estratégia definida para a gestão do conhecimento em sua empresa?	33
3.1.3 Questão 3: Os colaboradores são preparados e dispostos tanto a auxiliar quanto a solicitar ajuda de seus colegas e gestores?	33
3.1.4 Questão 4: Há recursos / orçamento (<i>budget</i>) definidos especificamente para gestão do conhecimento?	33
3.1.5 Questão 5: O conhecimento que é indispensável para a realização de atividades diárias/de rotina está devidamente documentado?	33
3.1.6 Questão 6: O processo para obtenção e compartilhamento de conhecimento está bem definido/formalizado? Exemplo: melhores práticas e lições aprendidas são documentadas.....	33
3.1.7 Questão 7: Há algum sistema ou infraestrutura que suporte gestão do conhecimento em produção? Exemplos: portal intranet, portal km, comunidades de prática.....	34

3.1.8	Questão 8: Os sistemas disponíveis para gestão do conhecimento são utilizados frequentemente e de forma eficaz?	34
3.1.9	Questão 9: Há projetos piloto que suportem gestão do conhecimento sendo desenvolvidos?	34
3.1.10	Questão 10: Alguma forma de benchmarking, mensuração, ou verificação sobre a aplicação de gestão do conhecimento é utilizada? Exemplos: OKRs, KPIs, ROI sobre conhecimento aplicado.....	35
4	ANÁLISE DE DADOS	36
4.1	QUESTÃO 1.....	36
4.2	QUESTÃO 2.....	37
4.3	QUESTÃO 3.....	38
4.4	QUESTÃO 4.....	39
4.5	QUESTÃO 5.....	40
4.6	QUESTÃO 6.....	41
4.7	QUESTÃO 7.....	42
4.8	QUESTÃO 8.....	43
4.9	QUESTÃO 9.....	44
4.10	QUESTÃO 10.....	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	48
	Apêndice A – Questionário aplicado	51

1 INTRODUÇÃO

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 1990, sendo considerado parte da estratégia empresarial, não apenas mais uma moda de eficiência operacional (SVEIBY, 1998¹, p. 3 apud SANTOS et al., 2001, p. 29).

Santos et al. (2001) enfatizam que o contexto histórico fundamenta-se no fato de que as novas práticas de gestão empresarial, surgidas sobretudo a partir dos anos 1970, são decorrentes ou provocadas por mudanças macro ambientais que tornaram obsoletas as práticas até anteriormente utilizadas, ocorrendo assim, uma quebra de paradigma que precisa ser avaliada com base na evolução dos novos modos de se administrar uma organização.

Reforçando essa noção de quebra de paradigma, Serra Júnior (2006) define que a base para essa mudança está na transformação do relacionamento entre as pessoas. O autor destaca também que as instituições do século XXI valorizam cada colaborador e os identificam como alguém que detém um conhecimento fundamental para o sucesso do negócio. Nesse contexto, a gestão do conhecimento torna-se essencial para colocar a organização à frente, uma vez que para se ter sucesso num mundo caótico é indispensável reformular as bases da organização e reconhecer que, naquelas que estão dando certo, esse processo já iniciou (SERRA JÚNIOR, 2006). Por isso, sem o conhecimento as organizações tornam-se incertas, como destacado na citação abaixo:

O conhecimento vem se tornando diferencial para as organizações que buscam excelência, e sem ele a utilização do potencial humano fica precária, inviabilizando todo o processo de geração de produtos e serviços condizentes com as demandas internas e externas. Independentemente do modelo que elas adotam para a criação do conhecimento organizacional, terão de fazer frente a muitos desafios. (FARIA et al., 2005, p. 27).

Desta forma, buscou-se através deste estudo observar possíveis pontos de melhoria nos processos de gestão do conhecimento em instituições privadas do setor de tecnologia da informação (TI) no Rio Grande do Sul que podem se beneficiar de contribuições arquivísticas.

¹ SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Para esta finalidade, um questionário de múltiplas questões foi submetido a 160 gestores que fazem parte das instituições que possuem o perfil mencionado. As definições do Modelo Geral de Maturidade em Gestão do Conhecimento (do original em inglês, *General Knowledge Management Maturity Model* ou *G-KMMM*) foram utilizadas como norteadoras para as questões, conceitos e observações realizadas sobre os possíveis pontos de melhoria.

As respostas, bem como as interações entre estas, foram avaliadas para gerar uma visão sobre o cenário da maturidade em gestão do conhecimento nas instituições privadas do setor de TI no Rio Grande do Sul.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Qual a contribuição relacionada a maturidade em gestão do conhecimento que o arquivista pode dar a uma organização?

1.2 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender como o profissional arquivista pode contribuir para a maturidade em gestão do conhecimento das empresas privadas do setor de TI no Rio Grande do Sul, tendo em vista o complexo fluxo informacional atual.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) verificar que princípios e práticas do modelo geral de maturidade em gestão do conhecimento (G-KMMM) as organizações privadas do setor de Tecnologia de Informação do Rio Grande do Sul utilizam;
- b) apontar os possíveis pontos de melhoria nos processos para tais organizações a partir das contribuições arquivísticas.

1.4 JUSTIFICATIVA

Estudos e pesquisas sobre aproximações entre contribuições arquivísticas e novos paradigmas de gestão do conhecimento, no contexto de instituições privadas de TI, geram resultados que podem ser utilizados como base para novos estudos sobre melhorias em processos. De acordo com Serra Júnior (2006), a gestão do conhecimento tem sido adotada por muitas organizações como uma necessidade estratégica que propicia o desenvolvimento de um diferencial competitivo, baseado

principalmente na inovação. Em função disso, a adoção de modelos de planejamento que apreciam a gestão do capital intelectual como fator de sucesso organizacional tem colaborado para que a alta gerência reconheça a importância da adoção de práticas relacionadas à criação, retenção e compartilhamento do conhecimento. Este cenário é favorável ao arquivista para que busque uma nova abordagem profissional, ampliando seu leque de atuação e estreitando o relacionamento com outras áreas organizacionais, garantindo uma atuação integrada e multidisciplinar (SERRA JÚNIOR, 2006).

Desta forma, buscou-se através deste trabalho analisar possíveis pontos de melhoria, especificamente nos processos de gestão do conhecimento, em instituições privadas do setor de TI no Rio Grande do Sul, que podem se beneficiar de contribuições arquivísticas.

1.5 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO

Para desenvolver e atingir os objetivos propostos por este trabalho foi utilizada uma estrutura em tópicos, sendo estes distribuídos em capítulos, como intuito de conceituar e relacionar os temas pertinentes à pesquisa.

No primeiro capítulo, é feita a introdução à pesquisa, trazendo o principal questionamento deste trabalho e os objetivos que se pretendem alcançar. O segundo apresenta a conceituação do papel do arquivista, de gestão do conhecimento e as contribuições relacionadas, além de um detalhamento do Modelo Geral de Maturidade em Gestão do Conhecimento (G-KMMM). No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia de pesquisa. O quarto capítulo trata dos resultados desta pesquisa. Enfim, o último capítulo apresenta as considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ARQUIVISTA COMO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO

O Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2010), em sua Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), considera a profissão de arquivista como parte do grupo de Profissionais da Informação. Conforme o Decreto nº 82.590 (BRASIL, 1978), é classificado como arquivista o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Arquivologia, reconhecido na forma da lei, que possui como principal atribuição planejar e organizar serviços de Arquivo, tratando de assuntos como processo documental e informativo, conservação, automação, identificação de espécies documentais e no planejamento da criação de novos documentos (BRASIL, 1978).

Em 1991, a Lei nº 8.159 que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, reforça o papel desempenhado pelos arquivistas e atualiza a legislação sobre a abrangência de seu escopo de atuação ao tratar a gestão documental como dever do poder público (BRASIL, 1991). Através do artigo 26 dessa mesma lei, ainda é criado o Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ, demonstrando a importância do arquivista em âmbito nacional.

Lúcia Maria Velloso de Oliveira, presidente da Associação dos Arquivistas Brasileiros (AAB), avalia que, embora o arquivista ainda seja um profissional mais solicitado em órgãos públicos, vem ganhando espaço em empresas privadas devido a uma nova forma de tratar a informação (G1, 2009). O papel do arquivista antes estava mais restrito e ligado ao patrimônio e a memória. Com essa mudança, a informação se torna o produto principal do Arquivista para as instituições.

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 e, em consequência, o arquivista que atua na gestão de documentos deve tornar-se um provedor de informações para tomada de decisões (SANTOS, 2009).

Segundo Faria et al. (2005), especialistas da informação no Brasil apontam as competências demandadas aos profissionais da informação para essa nova configuração, e destas competências, se destacam:

- conhecimento interdisciplinar e especializado;
- capacidade de contextualização;
- capacidade de conceituação;
- conhecimento da demanda ou do cliente;
- domínio de ferramentas e de tecnologias de informação;
- adaptação ao novo, flexibilidade e abertura às mudanças;
- capacidade de gerenciamento;
- lidar com contradições e conflitos;
- relacionamento interpessoal, excelência na comunicação oral e escrita;
- lidar com as diversas habilidades funcionais;
- capacidade de aprendizado próprio e de facilitar o aprendizado dos outros;
- ser ético, proativo, empreendedor, ter energia, criatividade, consciência coletiva e visualizar o sucesso.

Complementando as competências principais para o profissional que atua nesta área, João Vieira, em seu artigo *A arquitetura dos arquivos: reflexões em torno do conceito de ordem original*, considera que o papel do arquivista perante as demandas informacionais de uma determinada instituição é também condicionado pelos seguintes fatores-chave (VIEIRA, 2005, p. 40-41):

- a missão ou o papel definido para os arquivos no que se refere ao sistema de informação organizacional;
- recurso de prova e informação relativamente a uma dada transação jurídica, fato, objeto ou ideia;
- recurso de informação de apoio:
 - ao processo decisório e à atividade administrativa e técnica da organização produtora, ou seja, às funções de diagnóstico, estudo e investigação, concepção, planejamento, execução e controle da execução,
 - à salvaguarda e valorização da identidade e da cultura organizacionais,

- recurso de investigação científica e técnica para comunidades externas especializadas e fonte cultural para o público em geral (nestes casos, a organização considera que os seus arquivos não são só um recurso interno, mas a sua disseminação estabelece um papel diretamente relevante tendo em vista a consecução do seu mandato institucional);
- os fatores de natureza organizacional: missão, competências, atividades, grau de interdependência funcional e informativa; grau de sofisticação das necessidades de informação; relações formais de autoridade e responsabilidade; métodos de trabalho e normas de procedimentos; implantação/distribuição geoespacial das unidades orgânicas; cultura organizacional;
- as características intrínsecas e extrínsecas dos documentos e do conjunto documental: dimensão; qualidade/valor; frequência de utilização; tecnologias de registro; estado de preservação e conservação;
- a qualidade e a quantidade dos recursos aplicados na gestão dos documentos: recursos humanos, financeiros, tecnológicos e infraestrutura;
- as determinações legais de domínio geral ou específico sobre produção, tramitação, conservação e comunicação de documentos.

No entanto, Vieira (2005) observa ainda que essas influências e condições estão longe de determinar em absoluto o resultado final. O autor destaca também que a qualidade e força criativas da obra do arquivista dependerão, em última análise, da forma como as diversas capacidades e soluções organizativas disponíveis serão planejadas e utilizadas pela instituição e seus profissionais.

Santos (2009) observa que o perfil do arquivista está transformando-se e este profissional, cada vez mais, tem papel ativo na tomada de decisão das áreas gerenciais das instituições. A inserção de conhecimento técnico de um especialista na análise da informação armazenada vem sendo cada vez mais valorizada.

Hoje não basta apresentar um repositório de dados para o gerente ou outros clientes e esperar que eles encontrem as informações de que necessitam para a tomada de decisão. Há que existir um tratamento preliminar profundo e vinculado à gestão do conhecimento organizacional, incluindo o atendimento às demandas gerenciais, administrativas e técnicas de modo a reduzir a quantidade de informações recuperadas e otimizar a relevância dessas respostas. (SANTOS, 2009, p. 217).

Essa mudança de perfil e a quebra de paradigma são impulsionados pela realização da sociedade do conhecimento, já anunciada por autores proeminentes como Peter Drucker, James Quinn, Alvin Tofler e Robert Reich. (NONAKA; TAKEUCHI, 1977² apud FARIA et al., 2005). O que diferencia esta sociedade do conhecimento da ótica clássica de eficiência pós revolução industrial é justamente o papel central que o conhecimento desempenha nela, em que o trabalhador é o maior ativo para a vantagem competitiva atuando como analista simbólico, equipado com conhecimento para identificar, solucionar e avaliar novos problemas (FARIA et al., 2005, p. 26).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Davenport e Prusak (1998)³ apud Teixeira (2000):

Definem 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, através da mente dos conhecedores e, além disso, nas organizações, ele costuma estar presente não só nos documentos ou repositórios, como também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Segundo Santos et al. (2001), entende-se por gestão do conhecimento o conjunto de processos, práticas e procedimentos que objetivam identificar, registrar e administrar o conhecimento das pessoas cuja finalidade é garantir sua utilização, difusão e aplicação no âmbito institucional. O autor destaca que, assim, a gestão do conhecimento permite que a organização saiba o que sabe e pode ser entendida como o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.

Gestão do conhecimento, segundo Wiig (1993)⁴ apud Alvares, Baptista e Araújo Júnior (2010, p. 236), define “a construção sistemática, explícita e proposital do conhecimento e sua aplicação para elevar ao máximo a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.” Assim, o foco da gestão do

² NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1977.

³ DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

⁴ WIIG, Karl M. **Knowledge management foundations**: thinking about thinking: how people and organizations create, represent, and use knowledge. Texas: Schema Press, 1993.

conhecimento é no conhecimento de que as pessoas precisam para realizar seu trabalho: melhorar processos, produtos e serviços manterem-se atualizadas em relação às mudanças do mercado e desenvolver soluções inovadoras que adicionam valor para o cliente e para a organização.

Sveiby (2000)⁵ apud Faria et al. (2005, p. 26) “compartilha dessa visão e infere que a aptidão das pessoas que trabalham em equipe, ou as relações que elas mantêm com clientes e fornecedores, são ativos intangíveis.” Ainda de acordo com Sveiby (2000)⁵ apud Faria et al. (2005, p. 26):

O autor preconiza a gestão do conhecimento como uma ferramenta que traz benefícios tangíveis, cuja essência é aproveitar os recursos que já existem na empresa para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas, criando um ambiente de aprendizado interativo, no qual as pessoas transfiram o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos – formando a espiral do conhecimento, formulada por Nonaka e Takeuchi (1977)⁶.

Conforme observa Faria et al. (2005) devido a esta mudança de foco, é crescente o reconhecimento por parte das instituições de que seu capital intelectual deve ser gerido de forma sistemática, por isso estratégias, mapas do conhecimento e portfólios de iniciativas estão sendo desenvolvidos pelas instituições para capturar e divulgar aquilo que aprendem ao longo do tempo, facilitar o compartilhamento de ideias e experiências, eliminar as barreiras funcionais, impulsionar melhores práticas e administrar seu capital intelectual.

Além disso, cada vez mais, a arte da gestão incide em administrar conhecimento (TEIXEIRA, 2000). Para Argyris (1999)⁷ apud Teixeira (2000, p. 02):

Isso significa que não gerenciamos pessoas em si, mas sim os conhecimentos que elas carregam e liderar significa criar os meios que permitam às pessoas produzirem mais conhecimentos apropriados e, que isso seja feito de forma a encorajar a responsabilidade pessoal.

⁵ SVEIBY, Karl E. O valor do intangível. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 22, p. 66-69, set./out. 2000.

⁶ NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1977.

⁷ ARGYRIS, Chris. A gestão do conhecimento. Disponível em: <<http://luxer.tripod.com/planejamento/08-05.htm>>. Acesso em: 03 abr. 1999.

Segundo Teixeira (2000), conhecimento explícito e conhecimento tácito são unidades estruturais básicas que se completam e, além disso, a interação entre essas duas formas de conhecimento é a principal dinâmica na criação do conhecimento nas organizações, uma vez que a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, em que a interação ocorre repetidas vezes. O conhecimento organizacional tem um ciclo de vida, cujas etapas compreendem a criação, a armazenagem, localização, aquisição e, terminando com o uso e aprendizagem, pela promoção da identificação e disponibilização dos ativos de conhecimento (TEIXEIRA, 2000).

Freire et al. (2010)⁸ apud Freire et al. (2013, p. 18) afirmam que, “pelos artigos mais relevantes (mais citados), levantados em suas pesquisas bibliográficas, consegue-se perceber que o tratamento do tema Gestão do Conhecimento sofre influência do contexto histórico, como apresenta o quadro 1”:

Quadro 1 - Evolução das definições de gestão do conhecimento organizacional

Autor	Definição de Gestão do Conhecimento Organizacional
Wiig (1993) ⁹	Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização
Macintosh (1996) ¹⁰	Abrange os aspectos de desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento.
Petrash (1996) ¹¹	Disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo para a tomada de decisão certa.
Quintas, Lefere e Jones (1997) ¹²	Processo de gerenciamento crítico que identifica e explora o conhecimento existente, além de adquirir e desenvolver novas oportunidades
Hibbard (1997) ¹³	Processo de busca da <i>expertise</i> coletiva em qualquer lugar e sua organização para distribuição para onde houver o maior retorno.

continua...

⁸ FREIRE, Patricia de Sá et al. Compartilhamento do conhecimento: técnicas e práticas facilitadoras. **Revista do CCEI**, Bagé, v. 14, n. 26, p. 94-113, ago. 2010.

⁹ WIIG, Karl M. **Knowledge management foundations**: thinking about thinking: how people and organizations create, represent, and use knowledge. Texas: Schema Press, 1993.

¹⁰ MACINTOSH, Ann. Position paper on knowledge asset management. 1996. Disponível em: <<http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kam.html>>. Acesso em: 02 maio 2008.

¹¹ PETRASH, G. Managing knowledge assets for value. In: **KNOWLEDGE-BASED leadership conference**. Boston: Linkage, 1996.

¹² QUINTAS, Paul; LEFRERE, Paul; JONES, Geoff. Knowledge management: a strategic agenda. **Long Range Planning**, [S.I.], v. 30, n. 3, p. 322-329, 1997.

¹³ HIBBARD, Justin. Knowledge management: knowing what we know. **InformationWeek Online**, [S.I.], 20 oct. 1997. Disponível em: <<http://www.informationweek.com>>. Acesso em: 13 abr. 2008.

Continuação.

Autor	Definição de Gestão do Conhecimento Organizacional
Sveiby (1997) ¹⁴	Conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento
Murray e Meyers (1997) ¹⁵	Conjunto de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais
Spek, Spijkevert (1997) ¹⁶	Controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.
Davenport & Prusak (1998) ¹⁷	Coleção de processo que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
Beckman (1999) ¹⁸	Formalização das experiências, conhecimentos e expertise, tornando-os acessíveis à organização para criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para clientes.
Bhatt (2001) ¹⁹	É mais do que capturar, estocar e transferir informações. Somam-se as percepções, interpretações e organizações de informações e conhecimentos em diferentes perspectivas. processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação
Terra (2001) ²⁰	Uso e combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento organizacional visando o desenvolvimento de novas competências para alavancar a capacidade de inovar.
Schreiber et al. (2002) ²¹	Modelo de gestão que possibilita a melhoria da infraestrutura de conhecimento da organização, com o objetivo de fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas, na hora certa e no momento certo.
Malhotra (2002) ²²	Processos de negócio da organização para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e TC via transformação da informação em ação por meio da criatividade e inovação, afetando a competência da organização e sua sobrevivência.

continua...

¹⁴ SVEIBY, Karl Erik. **The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

¹⁵ MURRAY, P.; MYERS, A. The facts about knowledge. **Information Strategy**, [S.l.], v. 2, n. 7, p. 29-33, sept. 1997.

¹⁶ VAN DER SPECK, Rob; SPIJKERVET, A. Knowledge management: dealing intelligently with knowledge. In: LIEBOWITZ, Jay; WILCOX, Lyle C. (Ed.). **Knowledge management and its integrating elements**. Londres: CRC Press, 1997. p. 31-60.

¹⁷ DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

¹⁸ BECKMAN, Thomas J. The current state of knowledge management. In: LIEBOWITZ, Jay. (Ed.). **Knowledge management handbook**. Londres: CRC Press, 1999. p. 1-19.

¹⁹ BHATT, Ganesh D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

²⁰ TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2001.

²¹ SCHREIBER, Gus T. et al. **Knowledge engineering and management: the commonKADS methodology**. Massachussets: MIT Press, 2002.

²² MALHOTRA, Yogesh. Why knowledge management systems fail? Enablers and constraints of knowledge management in human enterprises. In: HOLSAPPLE, Clyde W. (Ed.). **Handbook on knowledge management 1: knowledge matters**. Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2002. p. 577-599.

Conclusão.

Autor	Definição de Gestão do Conhecimento Organizacional
Wunram et al. (2002) ²³	Sistemática para aplicação de medidas para guiar, controlar e promover recursos de conhecimento tangíveis e intangíveis, para utilizar o conhecimento de dentro e de fora das organizações para a criação de novo conhecimento, gerar inovação e promover melhorias.
Salmazo (2004) ²⁴	Conjunto de ações para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento para a geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisões, através de metodologias, processos, técnicas, tecnologias e ferramentas.
Leming (2004) ²⁵	Criar um ambiente onde os dados e informações possam ser metodicamente organizados, realçando seu valor para satisfazer uma série de propósitos garantindo a sua disponibilidade.
Fialho et al. (2006) ²⁶	Orientação quanto à produção de conhecimentos e adoção de novas formas para aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento.
Ho (2009) ²⁷	Tem por objetivo proporcionar conhecimento adequado para pessoas certas no momento certo, auxiliando na tomada de decisões e melhorando o desempenho do processo organizacional.

Fonte: Freire (2010)²⁸.

Conforme a evolução dos conceitos de Gestão do Conhecimento, podemos perceber que, mesmo sobre a influência do contexto histórico, há um consenso sobre o que significa gerenciar conhecimento, segundo Teixeira (2000), gerenciar conhecimento é dispor de ações sistemáticas para localizar, entender e usar conhecimentos para criar valor. Ajudar informações e conhecimentos a fluir para as pessoas certas, nos momentos certos, de forma a que se possa agir da maneira mais eficiente e eficaz.

Segundo Freire et al. (2013), não há acordo quanto ao número de etapas dos processos de GC. Alguns autores consideram três processos: criação, disseminação

²³ WUNRAM, Michael et al. Proposition of a human-centred solution framework for KM in the concurrent enterprise. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONCURRENT ENTERPRISING - Ubiquitous Engineering in the Collaborative Economy, 8., 2002, Roma. **Proceedings...** Roma: [s.n.], 2002. p. 151-158.

²⁴ SALMAZO, Paulo Rogério. **Um estudo em gestão do conhecimento para uma empresa de tecnologia de informação.** 2004. 139 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Programa de Pós-Graduação em Computação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

²⁵ LEMING, Reynold. Planning your first knowledge management solution. 2004. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/planning_your_first_km_solution.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2008.

²⁶ FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial.** Florianópolis: Visual Books, 2006.

²⁷ HO, Chin-Tsang. The relationship between knowledge management enablers and performance. **Industrial Management & Data Systems**, [S.l.], v. 109, n. 1, p. 98-117, 2009.

²⁸ FREIRE, Patricia de Sá et al. Compartilhamento do conhecimento: técnicas e práticas facilitadoras. **Revista do CCEI**, Bagé, v. 14, n. 26, p. 94-113, ago. 2010.

e utilização, enquanto outros trabalham com quatro etapas como criação, aquisição, compartilhamento e utilização ou, fases de desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento. Há também os que enumeram em cinco o nº de etapas: identificação do conhecimento, criação de conhecimento, armazenagem do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e aplicação do conhecimento. “Numa perspectiva semelhante defende o início pela criação do conhecimento e acrescenta ao final a internalização do conhecimento.” (HO, 2009²⁹ apud FREIRE et al., 2013, p. 20).

2.3 PRÁTICAS ARQUIVÍSTICAS E AS SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma vez tratados o papel do arquivista e a conceituação de gestão do conhecimento, passa-se a aprofundar nessa seção, as contribuições arquivísticas relacionadas a esta aproximação.

Segundo Gontow (2004)³⁰ apud Faria et al. (2005) alguns dos principais desafios na gestão do conhecimento são: o alto volume de informações que estão sendo criadas, armazenadas e distribuídas, a rapidez com a qual o conteúdo do conhecimento está mudando, a necessidade de as organizações serem proativas ao apoiar a criação e a reutilização do conhecimento, contexto este no qual o profissional da informação, neste caso o arquivista, pode inserir-se como ativo e agente criativo, agregando sua competência informacional para as estratégias da organização em que atua.

Serra Júnior (2006, p. 1) reforça esta ideia de oportunidade para os arquivistas ao observar que:

O ambiente complexo das organizações atuais tem levado ao desenvolvimento de modelos de gestão onde o conhecimento organizacional é fator de inovação e competitividade. Nesse contexto, o profissional da informação, especialmente o arquivista, deve buscar uma forma diferenciada de atuação, que vai além das suas competências tradicionais, para auxiliar

²⁹ HO, Chin-Tsang. The relationship between knowledge management enablers and performance. **Industrial Management & Data Systems**, [S.l.], v. 109, n. 1, p. 98-117, 2009.

³⁰ GONTOW, Rejane. **A gestão do conhecimento e os processos de inovação nas organizações**. Ribeirão Preto: UNAERP, 2004. Disponível em: <<http://www.unaerp.br/biblioteca/diadobibli.ppt>>. Acesso em: 16 jun. 2004.

à organização na gestão dos chamados “ativos intangíveis”.
(SERRA JÚNIOR, 2006, p. 1).

Mesmo antes de buscar formas diferenciadas de atuação, autores como Best (2002) mostram que mesmo dentro das competências tradicionais dos arquivistas, é possível identificar contribuições para a Gestão do Conhecimento. Best (2002) relaciona duas importantes atribuições desempenhadas através do trabalho do arquivista que contribuem para que as organizações enfrentem alguns dos principais desafios encontrados na gestão do conhecimento:

- identificar as exigências do conhecimento da organização e de que maneira elas podem ser supridas pelas informações contidas nos arquivos;
- fornecer um sistema que permita que essas informações possam ser registradas, indexadas, preservadas, acessadas sempre que requeridas, rearquivadas e protegidas contra danos ambientais.

Nesse sentido de análise da Instituição, Santos (2009) determina que a implantação e disseminação de uma cultura baseada em GC contempla a contextualização da Instituição. Uma atribuição interdisciplinar e analítica na qual o arquivista exerce papel fundamental é o diagnóstico da situação documental, que antecede qualquer uma das funções arquivísticas.

Segundo Lopes (2000), o diagnóstico da situação documental da instituição possui dois focos: um institucional e outro documental, sendo que o diagnóstico institucional deve considerar os seguintes itens:

- o tempo histórico de existência: inserindo aspectos da criação e sua evolução histórica quanto à estrutura, mudanças estatutárias, hierarquia com relação a outras instituições, entre outros;
- o tamanho e diversidade dos acervos acumulados: informações genéricas sobre a totalidade dos acervos e formatos (livros, textos, fotografias, slides, vídeos, fitas cassetes e áudio, documentos digitais, mapas, entre outros);
- a variação e abrangência das atividades presentes e passadas: identificação e descrição das atividades da instituição, mesmo as que já não são mais realizadas, ordenando-as;
- o número de pessoas vinculadas e as características estruturais - gerando existência de organogramas extensos e inúmeras interfaces horizontais e

verticais, internas e externas: identificar as pessoas e cargos responsáveis pelas atividades na estrutura organizacional, no intuito de criar representações gráficas da organização e da hierarquia decisória;

- o uso de tecnologias da informação variadas, redes de computadores, digitalização, microfilmagem, entre outros; a tecnologia disponível e os usos que a instituição faz dela, de uma forma geral.

Já o diagnóstico documental, deve contemplar, de acordo com Lopes (2000):

- as quantidades dos documentos, expressas de acordo com padrões aceitos universalmente (em metragem linear, em unidades ou bits);
- as características diplomáticas - tipologias documentais - que os diferenciam;
- os conteúdos informacionais genéricos, expressos de modo sintético e hierárquico;
- as unidades físicas de arquivamento, isto é, a movelaria e embalagens utilizadas; o modo original de arquivamento - classificação, avaliação e descrição - mesmo (se) empírico e baseado no senso comum;
- a existência e o modo de uso de tecnologias da informação;
- as características das instalações e a situação dos acervos no que se refere à preservação.

Segundo Santos (2009), o diagnóstico da situação documental é uma ferramenta imprescindível para a compreensão das áreas, ativos, objetivos e atividades de uma instituição. Através do relatório, este diagnóstico permitirá conhecer a situação da instituição em todos os aspectos relacionados à gestão da informação arquivística, aceitando inclusive ser associado a práticas que se relacionam com a estrutura de processos organizacionais e à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento. Estas práticas, que serão detalhadas a seguir, são: mapeamento ou auditoria do conhecimento, sistema de gestão por competências, sistemas de *workflow* e de gestão eletrônica de documentos.

A primeira prática, mapeamento ou auditoria do conhecimento, pode ser definido como o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes e abrange a preparação de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo (BATISTA, 2012).

Entre os aspectos que devem ser identificados e são necessários ao mapeamento do conhecimento estão as informações acumuladas nos arquivos, a existência e o tipo de política de gestão de documentos, os fluxos de informação e a estrutura e os organogramas da instituição. Todas essas informações devem estar presentes no diagnóstico produzido no escopo da gestão arquivística de documentos. Claro que os princípios intrínsecos ao mapeamento do conhecimento são bem maiores, incluindo, entre outros aspectos:

- reconhecer e localizar o conhecimento em suas mais variadas formas (tácito e explícito, formal e informal, codificado e personalizado, interno e externo, de valor permanente ou efêmero);
- localizar o conhecimento existente nos processos, nas relações, nas políticas, nas pessoas, nos documentos, nas conversas, nas relações e contextos, nos fornecedores, nos concorrentes e nos clientes (GREY, 1999, tradução nossa).

A segunda prática é o sistema de gestão por competências, onde as atividades nesta área compreendem:

determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. (BATISTA, 2012, p. 61).

O levantamento realizado no diagnóstico permite estruturar uma hierarquia funcional, onde estarão relacionadas as atividades principais e suas subordinadas. Uma análise dessas atividades permite estabelecer as competências necessárias ao atendimento a cada uma delas, primeiro aspecto deste tipo de gestão.

A última prática são os sistemas de *workflow* e de gestão eletrônica de documentos (GED). No âmbito da base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento, existe a automação de fluxos de processos bem estruturados para simplificar e agilizar os negócios e, segundo Batista (2012, p. 59), “[...] a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos”, que só podem ser estruturados a partir de um levantamento exaustivo dos fluxos de trabalho relativos à produção documental.

Conforme Santos (2009) observa, apesar das informações existentes no diagnóstico não serem suficientes para a definição de *workflows*, elas oferecem um bom nível de informações introdutórias, já quanto a Gestão Eletrônica de Documentos (GED), a própria política de arquivos que deverá ser atendida pelos requisitos de implantação desse tipo de ferramenta tecnológica. Esta afirmação é facilmente ratificada por meio de uma análise dos aspectos conceituais inseridos no Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos (e-ARQ Brasil), aprovado pela Resolução nº 25, de 27 de abril de 2007, do Conselho Nacional de Arquivos (BRASIL, 2007).

Além dos papéis tradicionais que impactam diretamente e de forma positiva na Gestão do Conhecimento, há reflexões sobre possibilidades concretas de oportunidades a serem exploradas por arquivistas, de acordo com Serra Júnior (2006, p. 14):

Práticas de gestão conhecimento utilizadas para o compartilhamento do conhecimento, como a análise das redes sociais e a criação de comunidades de prática, podem ser propostas por qualquer profissional da organização. No estágio atual não há qualquer reserva de mercado no campo da gestão do conhecimento e os profissionais mais bem preparados podem exercer uma função de liderança nessa área. Graças à sua visão sistêmica e a compreensão dos processos organizacionais, o arquivista pode contribuir com diversas comunidades de prática como um elo de ligação entre as necessidades de conhecimento e as fontes de informação disponíveis, bem como, utilizando técnicas de engenharia de redes sociais, permitir a identificação dos provedores de conhecimento que poderão contribuir para suprir as demandas de conhecimento apresentadas pelas comunidades. (SERRA JÚNIOR, 2006, p. 14).

Para tanto, o arquivista deverá buscar a colaboração de outras categorias profissionais para facilitar a implementação de práticas de gestão do conhecimento, caso contrário seu campo de atuação se restringirá. A gestão do conhecimento tem por objetivo criar, armazenar e utilizar o conhecimento organizacional, individual e coletivo, por meio de fontes de conhecimento internas e externas, no intuito de criar diferencial competitivo para a empresa, agregando assim, valor aos seus produtos e serviços. Para que isso seja possível, algumas práticas precisam ser implantadas e institucionalizadas na organização. Estas práticas, muitas vezes, levam em consideração alguns fatores importantes que, juntos, podem garantir o sucesso da implantação e do aprimoramento contínuo da gestão do conhecimento.

2.4 MODELO GERAL DE MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Sinha e Date (2013)³¹ apud Natale e Neves (2014):

Modelos de maturidade em GC podem ser utilizados para avaliar a capacidade da empresa em gerenciar seus ativos de conhecimento e, para isso, os modelos de maturidade devem fornecer um conjunto de padrões, práticas e processos de GC com a finalidade de verificar a maturidade desses pontos.

Um modelo não oferece apenas um diagnóstico da situação atual da empresa em relação à sua GC. “Um modelo pode, também, fornecer um roteiro de como implementar GC em uma organização.” (SINHA; DATE, 2013¹¹ apud NATALE; NEVES, 2014, p. 3).

Segundo Teah; Pee e Kankanhalli (2006) conforme os investimentos e pesquisas em iniciativas para Gestão do Conhecimento (GC) aumentam, há uma demanda crescente para princípios e práticas coerentes e compreensíveis para guiar esforços de implementação de Gestão do Conhecimento, por isso vários Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento (KM Maturity Models - KMMMs) foram propostos por acadêmicos e comunidades de prática em organizações para capturar formalmente o processo de desenvolvimento da GC avaliando em até qual ponto este processo é explicitamente definido, gerenciado, controlado e efetivo. Ainda de acordo com os autores, contudo, a proliferação de definições, suposições e a falta de clareza na descrição de métodos de avaliação dificultam a sua seleção e aplicação por parte de comunidades de prática e tornam o seu estudo um tanto complexo para pesquisadores. Baseado nestas motivações, o trabalho *Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model* (2006) de Huan Ying Teah, Loo Geok Pee e Atreyi Kankanhalli compara, avalia e integra os KMMMs existentes para propor um Modelo Geral de Maturidade em Gestão do

³¹ SINHA, Rajiv R; DATE, Hema A. A comparative analysis of knowledge management process maturity models. **International Journal of Innovative Research & Studies**, [S.l.], v. 2, n. 5, p. 221–234, may 2013.

Conhecimento (General KMMM ou G-KMMM), cujo foco é a avaliação dos aspectos de desenvolvimento da GC em organizações, sendo estes aspectos baseados em três pilares: Pessoas, Processos e Tecnologia. Ainda no mesmo trabalho é desenvolvida uma ferramenta de avaliação para facilitar a aplicação deste KMMM em pesquisas e implementações.

A GC, como já definida neste trabalho, visa criar, armazenar e utilizar o conhecimento organizacional, individual e coletivo, por meio de fontes de conhecimento internas e externas, no intuito de criar diferencial competitivo para a empresa, agregando assim, valor à seus produtos e serviços. (OLIVEIRA et al., 2011³²; ARAZY; GELLATLY, 2012³³ apud NATALE, 2013, p. 14).

Para que isso seja possível, práticas de GC precisam ser implantadas e institucionalizadas na organização, as quais, muitas vezes, consideram alguns fatores importantes que juntos podem garantir o sucesso da implantação e do aprimoramento contínuo da GC, conforme ressalta Natale (2013). Neste sentido, Teah; Pee e Kankanhalli (2006) e Fontanillas; Cruz e Gonçalves (2012), avaliam que os fatores que devem ser abordados são: pessoas, processos e tecnologias e que a sintonia entre eles é fundamental para o sucesso da GC em uma empresa.

³² OLIVEIRA, Mírian et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM3 . In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 3., 2011, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: [s.n.], 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnADI/enadi_2011/2011_ENADI111.pdf>. Acesso em: 1 maio 2013.

³³ ARAZY, Ofer; GELLATLY, Ian R. Corporate wikis: the effects of owners' motivation and behavior on group members' engagement. **Journal of Management Information Systems**, [s.n.], v. 29, n. 3, p. 87–116, jan. 2012.

3 METODOLOGIA

Para obtenção dos resultados referentes aos possíveis pontos de melhoria que podem se beneficiar de contribuições arquivísticas em empresas do setor de TI no Rio Grande do Sul, foi elaborado um questionário através do Google Forms para que fosse respondido de forma online e anônima.

A escolha desta ferramenta viabilizou a divulgação do questionário para o público-alvo, formado por empresários(as) e gestores(as) do setor de TI do RS durante palestras do evento The Developer's Conference, realizado em maio de 2016.

O questionário (Apêndice A) foi composto por 10 questões, sendo todas objetivas. Foram obtidas 160 respostas de pessoas com faixa etária diversa, de ambos os sexos e com grau de escolaridade variado, sendo todos indivíduos identificados como pertencentes ao público-alvo da pesquisa.

Na próxima seção serão apresentadas cada uma das questões elaboradas, assim como o objetivo pensado quando em sua formulação.

3.1 DESCRIÇÃO E OBJETIVO DAS PERGUNTAS

Nessa seção procura-se trazer o objetivo por trás de cada pergunta formulada no processo de elaboração do questionário para os empresários e gestores do setor de TI do RS.

3.1.1 Questão 1: O conhecimento é reconhecido como fundamental para o sucesso e crescimento da empresa a longo prazo?

A pergunta inicial corresponde a principal questão (PEO2a) a ser respondida relacionada ao indicador Pessoas, descrito como a primeira área a ser avaliada pelo modelo de maturidade em gestão do conhecimento G-KMMM e estabelece se o entrevistado identifica a importância do conhecimento na estratégia da instituição na qual ele faz parte.

3.1.2 Questão 2: Há uma estratégia definida para a gestão do conhecimento em sua empresa?

Essa pergunta objetiva identificar se a gestão do conhecimento é um dos fatores a ser levado em consideração no planejamento estratégico da instituição na qual o entrevistado faz parte, uma versão adaptada e correspondente da questão PEO2b do modelo G-KMMM.

3.1.3 Questão 3: Os colaboradores são preparados e dispostos tanto a auxiliar quanto a solicitar ajuda de seus colegas e gestores?

Através de uma pergunta de clima organizacional, é possível determinar de forma objetiva como o entrevistado percebe o quão participativo e colaborativo é o ambiente no qual ele está inserido. Corresponde a última pergunta do nível de maturidade 2 (PEO2c) do modelo G-KMMM.

3.1.4 Questão 4: Há recursos / orçamento (*budget*) definidos especificamente para gestão do conhecimento?

Questão correspondente ao indicador PEO4c do modelo G-KMMM, área-chave Pessoas. Possibilita verificar alocação de recursos e orçamento para Gestão do Conhecimento

3.1.5 Questão 5: O conhecimento que é indispensável para a realização de atividades diárias/de rotina está devidamente documentado?

Pergunta básica do indicador Processos, correspondente a questão central do nível 2 de maturidade (PRO2) do modelo G-KMMM e estabelece se processos essenciais são devidamente documentados.

3.1.6 Questão 6: O processo para obtenção e compartilhamento de conhecimento está bem definido/formalizado? Exemplo: melhores práticas e lições aprendidas são documentadas

Esta questão do indicador Processos, correspondente a questão final do nível 3 de maturidade (PRO3b) do modelo G-KMMM estabelece se processos apropriados de busca/obtenção de conhecimento, bem como seu respectivo compartilhamento são devidamente definidos/formalizados.

3.1.7 Questão 7: Há algum sistema ou infraestrutura que suporte gestão do conhecimento em produção? Exemplos: portal intranet, portal km, comunidades de prática.

A pergunta correspondente a questão final do nível 2 de maturidade do indicador Tecnologia (TEC2b) do modelo G-KMMM relaciona sistemas de gestão do conhecimento que se beneficiam dos trabalhos de avaliação e análise arquivística que resultam no diagnóstico da situação documental da instituição mencionado no capítulo 3.3 deste trabalho.

3.1.8 Questão 8: Os sistemas disponíveis para gestão do conhecimento são utilizados frequentemente e de forma eficaz?

Esta questão do indicador Processos, correspondente a questão inicial do nível 4 de maturidade (PRO4a) do modelo G-KMMM estabelece se os sistemas implantados (tendo sua existência verificada pela questão anterior deste questionário) são utilizados de forma frequente e eficaz.

3.1.9 Questão 9: Há projetos piloto que suportem gestão do conhecimento sendo desenvolvidos?

Esta questão do indicador Tecnologia, correspondente a questão inicial do nível 2 de maturidade (TEC2a) do modelo G-KMMM verifica se há projetos de gestão do conhecimento (mesmo que em fase inicial/piloto) sendo desenvolvidos na instituição.

3.1.10 Questão 10: Alguma forma de benchmarking, mensuração ou verificação sobre a aplicação de gestão do conhecimento é utilizada? Exemplos: OKRs, KPIs, ROI sobre conhecimento aplicado

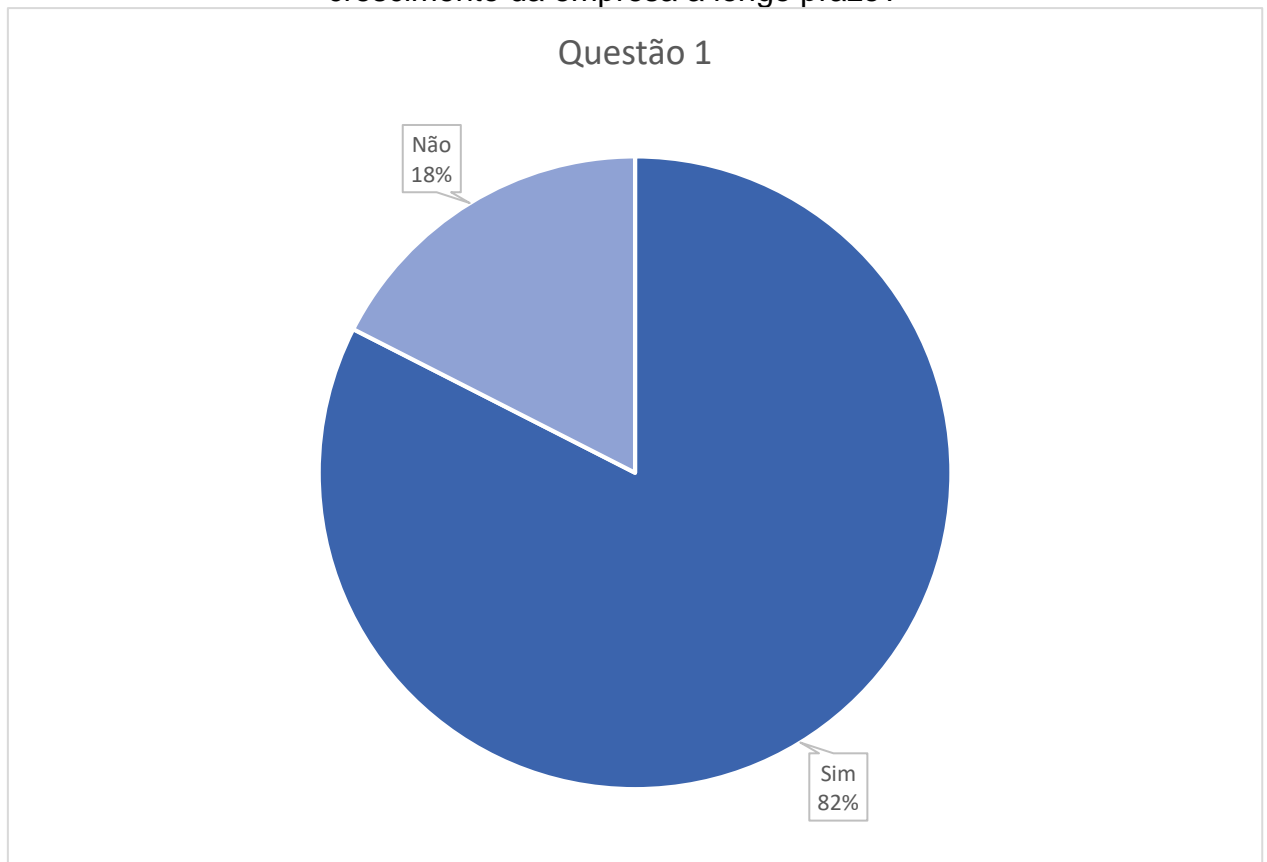
Questão correspondente ao indicador PEO4c do modelo G-KMMM, área-chave Pessoas. Determina se a instituição possui formas de realizar benchmarking e acompanhamento de suas iniciativas relacionadas a Gestão do Conhecimento.

Como referido anteriormente, foram obtidas 160 respostas satisfatórias ao questionário elaborado, tendo em vista as repostas completas e o público alvo. A partir de agora passa-se a análise gráfica dos dados estatísticos obtidos.

4 RESULTADOS

4.1 QUESTÃO 1

Gráfico 1 - O conhecimento é reconhecido como fundamental para o sucesso e crescimento da empresa a longo prazo?



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Obteve-se, no total, 160 respostas, sendo que 28 pessoas responderam com “Não” à Questão 1. Este resultado surpreende, tendo em vista que estamos na era do conhecimento.

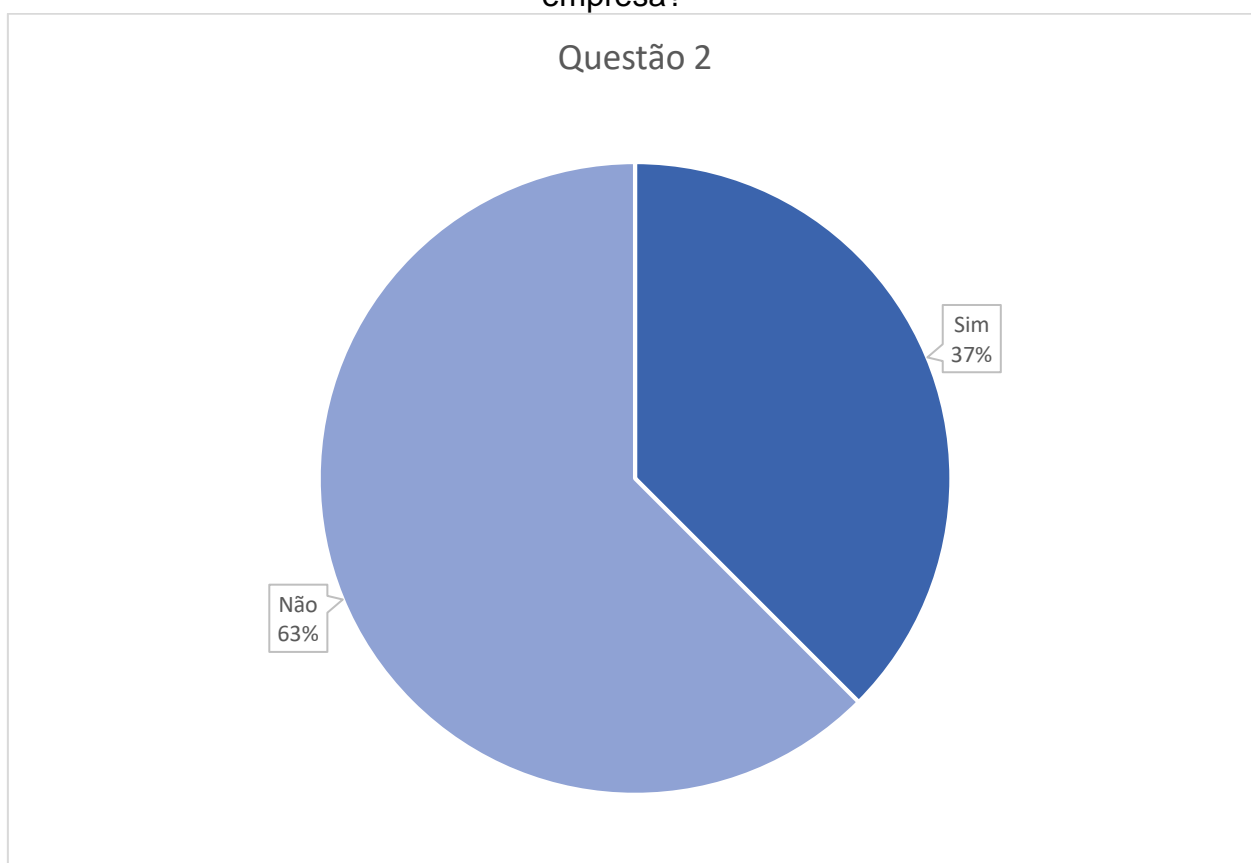
Segundo Castells (2000) a nova economia está organizada em torno de redes globais de capital, gerenciamento e informação.

Considerar que existem instituições do público alvo que não transmitem aos seus gestores a percepção de que o conhecimento é reconhecido como um fator

fundamental para o sucesso e crescimento a longo prazo é uma constatação de que nem todas as instituições estão alinhadas com a nova economia.

4.2 QUESTÃO 2

Gráfico 2 - Há uma estratégia definida para a Gestão do Conhecimento em sua empresa?



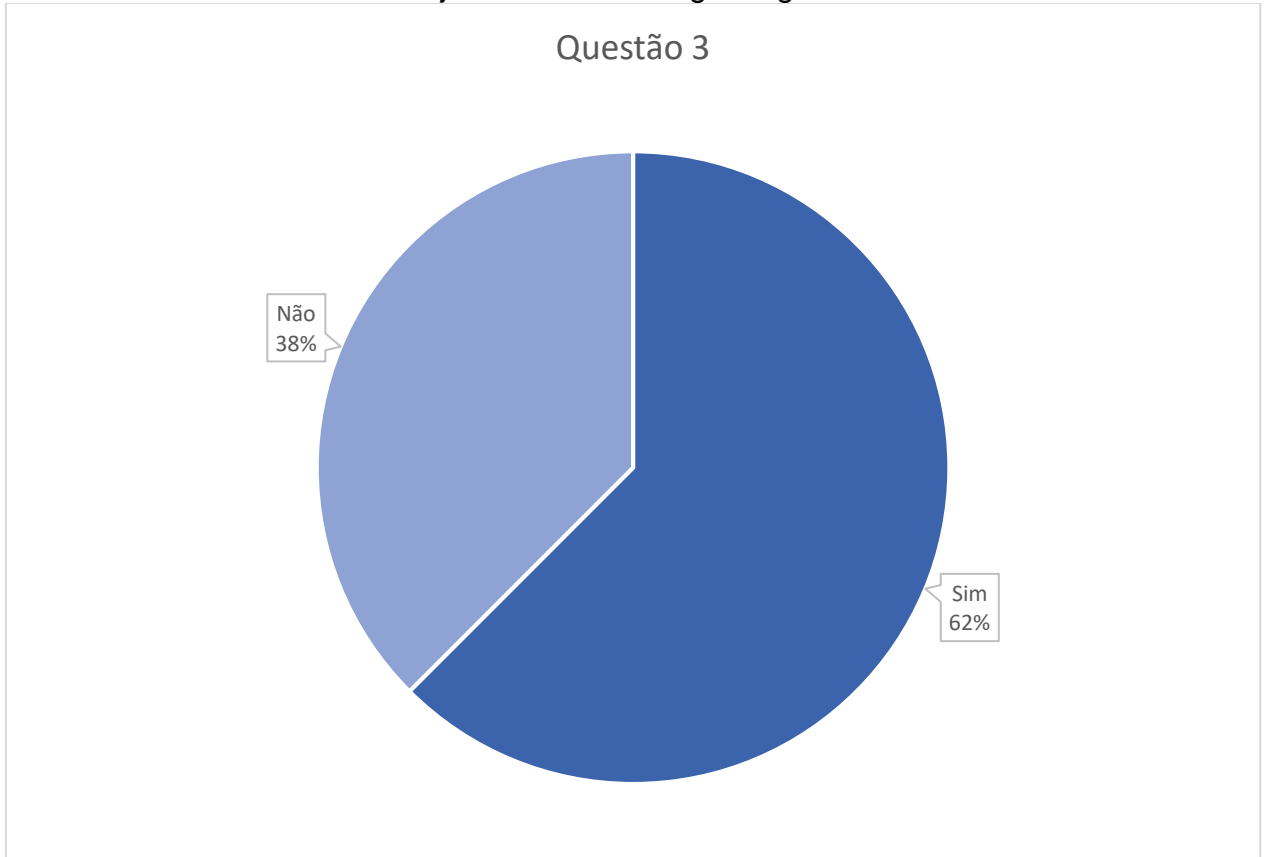
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Enquanto, na primeira questão 82% dos entrevistados reconhecem o Conhecimento como um fator fundamental para o sucesso e crescimento a longo prazo, dentro do mesmo público alvo, na segunda questão apenas 37% identificam uma estratégia definida para a Gestão do Conhecimento nas empresas em que fazem parte.

Este resultado aponta reflexões sobre a proporção de instituições alinhadas com a nova economia e quantas realmente possuem uma estratégia definida para a Gestão do Conhecimento.

4.3 QUESTÃO 3

Gráfico 3 - Os colaboradores são preparados e dispostos tanto a auxiliar quanto a solicitar ajuda de seus colegas e gestores?



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

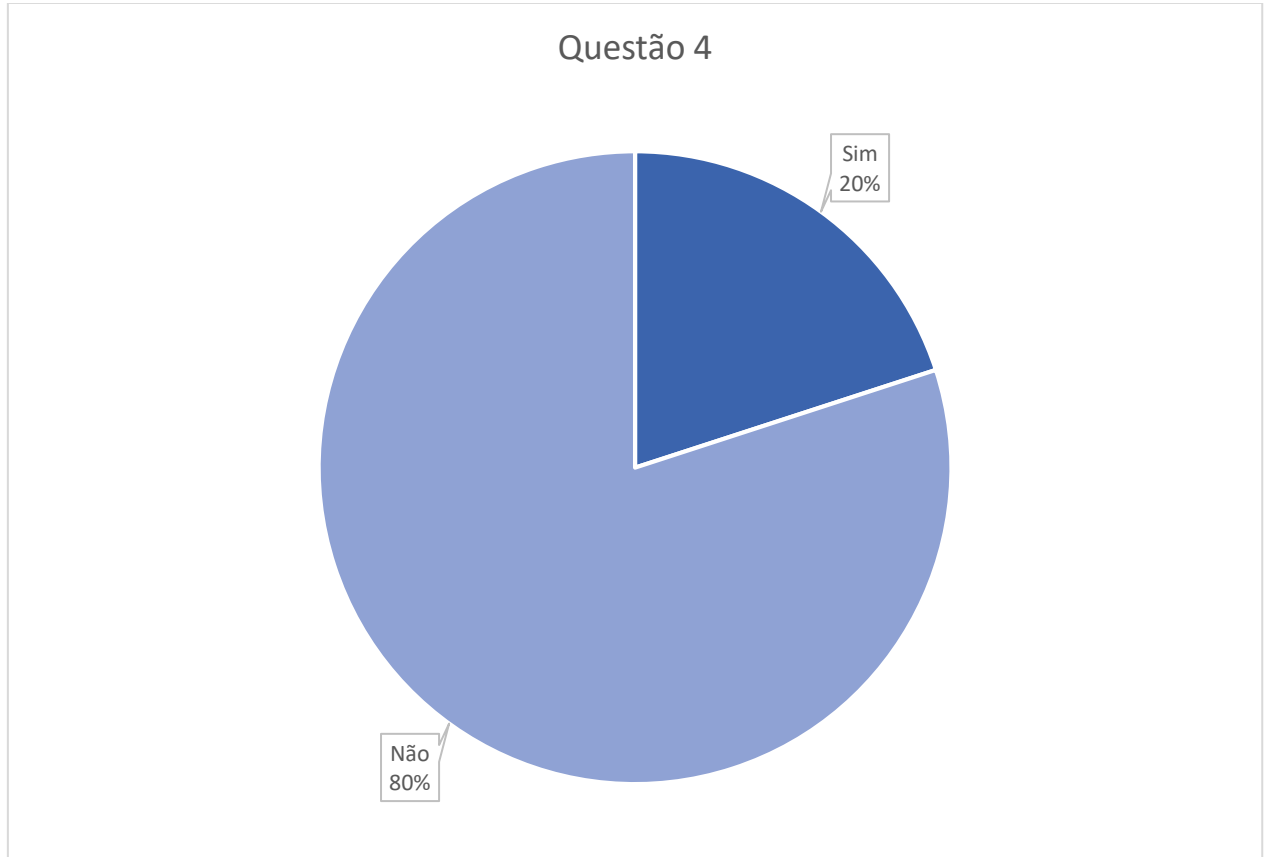
Através dos resultados obtidos para a Questão 3 que consiste, essencialmente em uma avaliação simplificada de Clima Organizacional, é possível identificar que 60 pessoas não consideram que a empresa da qual fazem parte atende a este requisito.

Estas 3 primeiras questões, relacionadas ao nível 2 de maturidade em gestão do conhecimento, que segundo o modelo G-KMMM é um nível inicial de maturidade, mostram que os resultados obtidos já apontam padrões interessantes sobre como os gestores identificam as questões fundamentais relacionadas ao indicador Pessoas.

A conscientização sobre a importância do papel do Conhecimento na organização, Planejamento Estratégico e Clima Organizacional são atividades ligadas diretamente à gestão. Uma avaliação aprofundada destas questões fundamentais já pode indicar contribuições valiosas para a cultura da empresa e para a melhoria de seus processos relacionados a Gestão do Conhecimento.

4.4 QUESTÃO 4

Gráfico 4 - Há recursos / orçamento (*budget*) definidos especificamente para Gestão do Conhecimento?

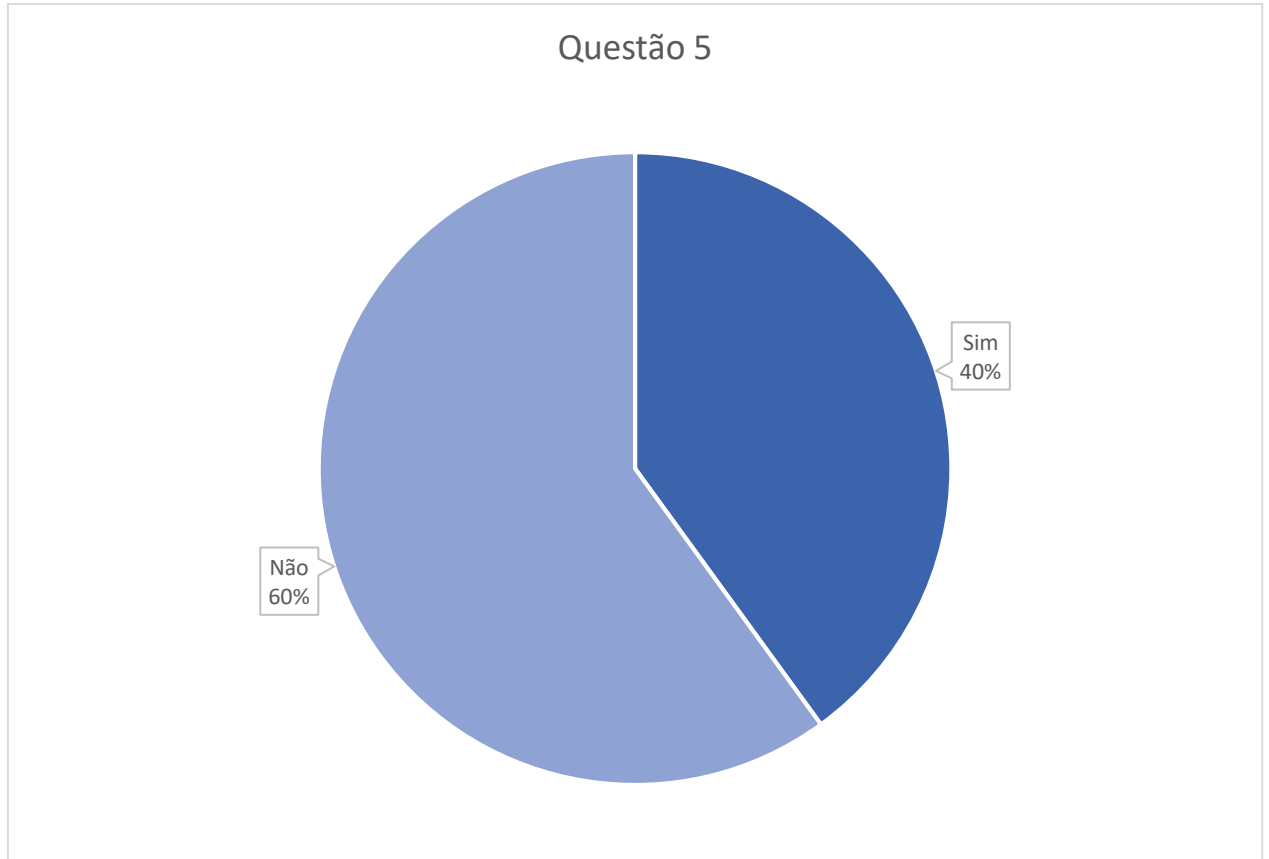


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Observa-se claramente através dos resultados da Questão 4 que 80% das instituições não possuem recursos especificamente destinados para a Gestão do Conhecimento. Este resultado faz refletir, pois dos 37% que identificaram uma estratégia definida para a Gestão do Conhecimento na instituição da qual fazem parte, existem proporcionalmente menos entrevistados que relatam a alocação específica de recursos para este fim.

4.5 QUESTÃO 5

Gráfico 5 - O conhecimento que é indispensável para a realização de atividades diárias/de rotina está devidamente documentado?

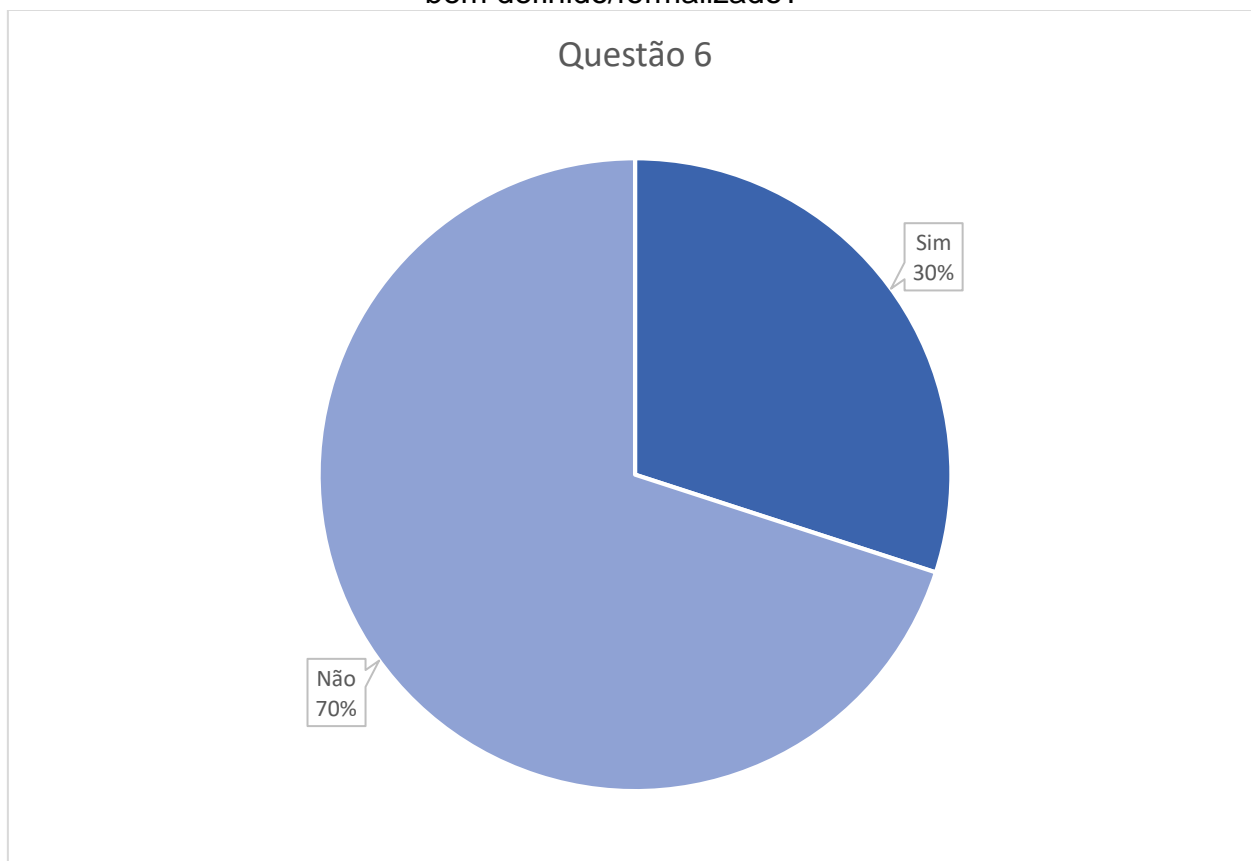


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Esta é a questão correspondente ao questionamento central do nível 2 de maturidade do modelo G-KMMM e através dos resultados obtidos, se estabelece que os processos essenciais são devidamente documentados em cerca de 40% das instituições em que os entrevistados fazem parte.

4.6 QUESTÃO 6

Gráfico 6 - O processo para obtenção e compartilhamento de conhecimento está bem definido/formalizado?

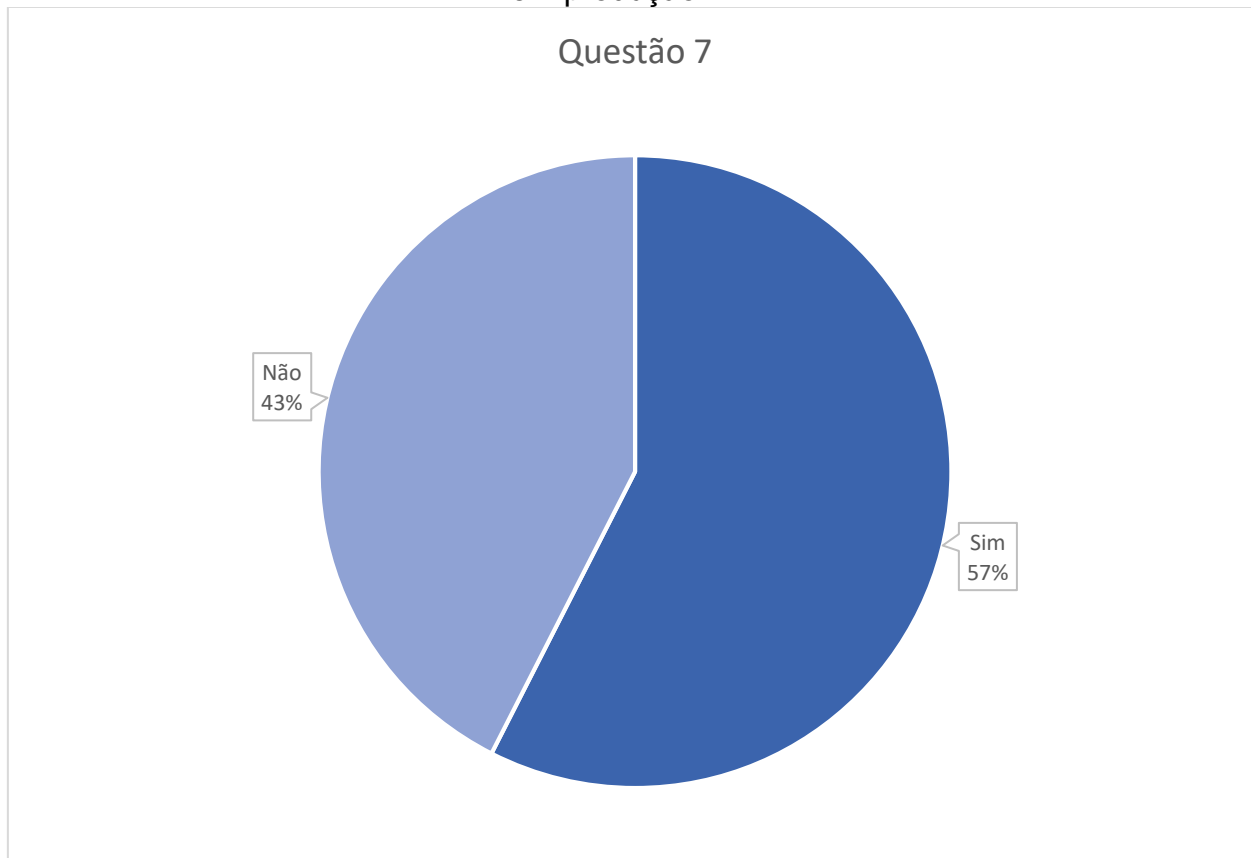


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Os resultados desta questão, apresentam um número de respostas afirmativas cerca de 10% a menos do que o total de entrevistados com respostas afirmativas á questão anterior, mostrando resultados compatíveis/consistentes com o que foi observado. Uma vez que os processos essenciais são devidamente documentados em cerca de 40% das instituições, processos mais elaborados e avançados são encontrados em 30% destas.

4.7 QUESTÃO 7

Gráfico 7 - Há algum sistema ou infraestrutura que suporte gestão do conhecimento em produção?



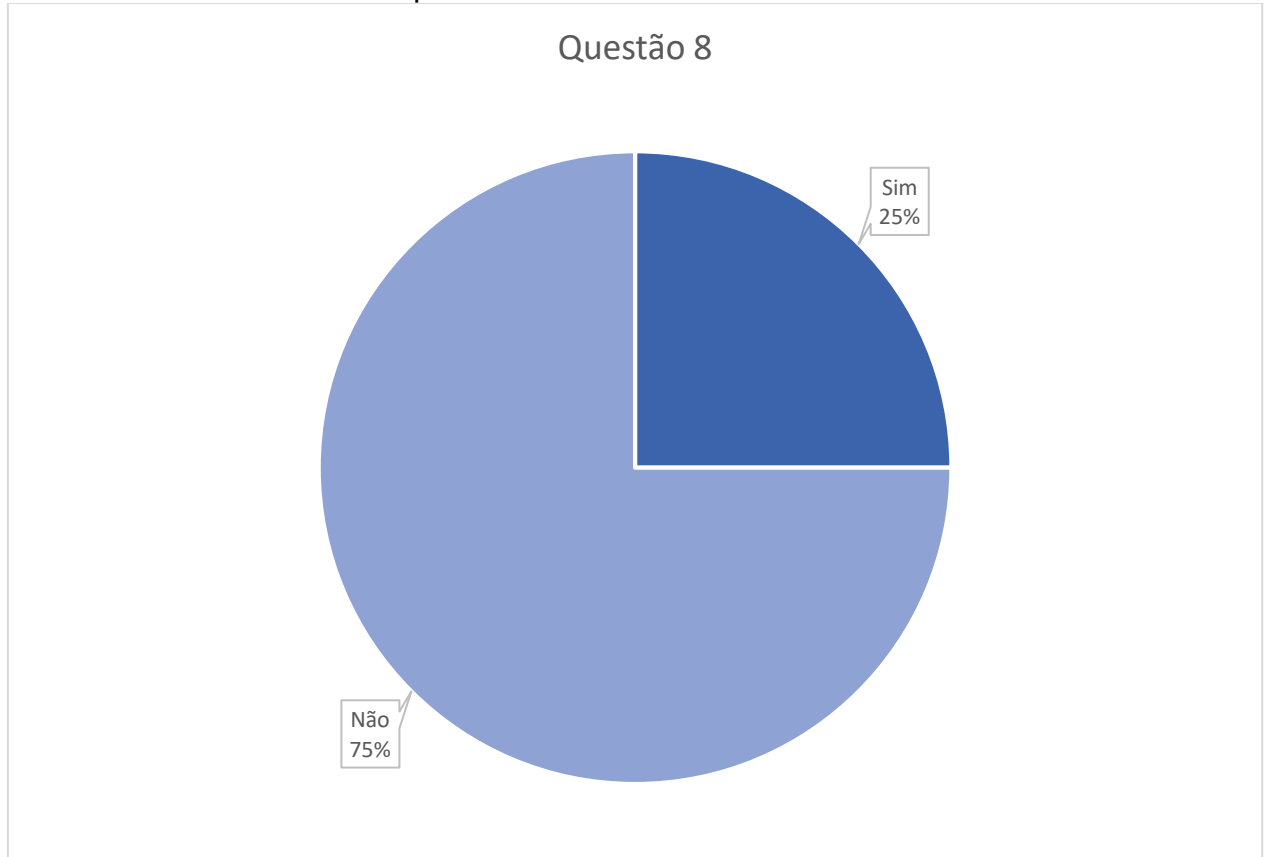
Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Nos resultados da Questão 7 é possível observar que mais de 50% dos entrevistados identificam sistemas/infraestruturas de suporte a gestão do conhecimento implantados nas instituições da qual fazem parte.

Cabe uma reflexão pois, de acordo com este resultado, há efetivamente menos instituições cujos processos essenciais são devidamente documentados do que instituições que possuem algum sistema ou infraestrutura que suporte gestão do conhecimento. Isso indica uma subutilização dos recursos disponíveis.

4.8 QUESTÃO 8

Gráfico 8 - Os sistemas disponíveis para Gestão do Conhecimento são utilizados frequentemente e de forma eficaz?

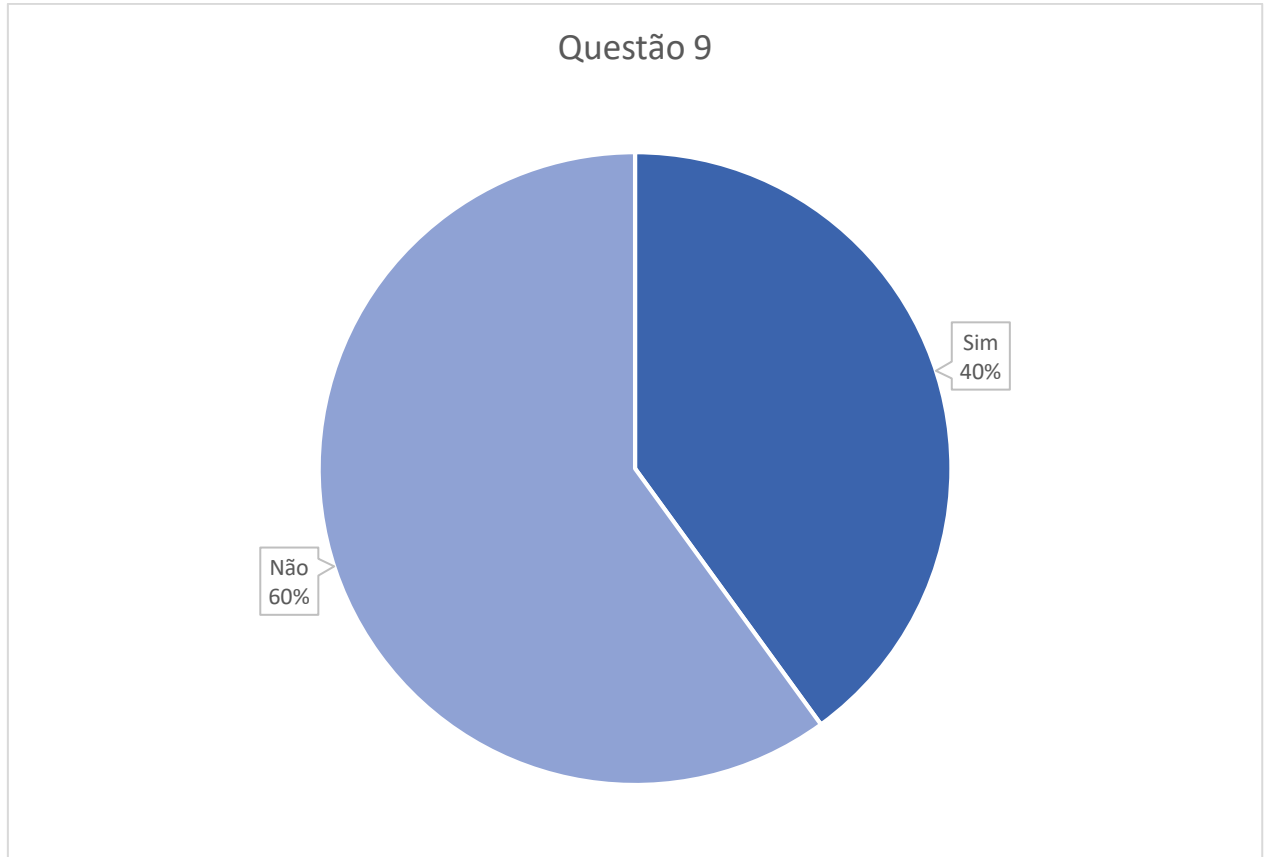


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Apenas 25% dos entrevistados consideram que os sistemas disponíveis são utilizados de forma frequente e eficaz. Este resultado corrobora a noção de subutilização indicada anteriormente na análise dos resultados da Questão 7.

4.9 QUESTÃO 9

Gráfico 9 - Há projetos piloto que suportem Gestão do Conhecimento sendo desenvolvidos?

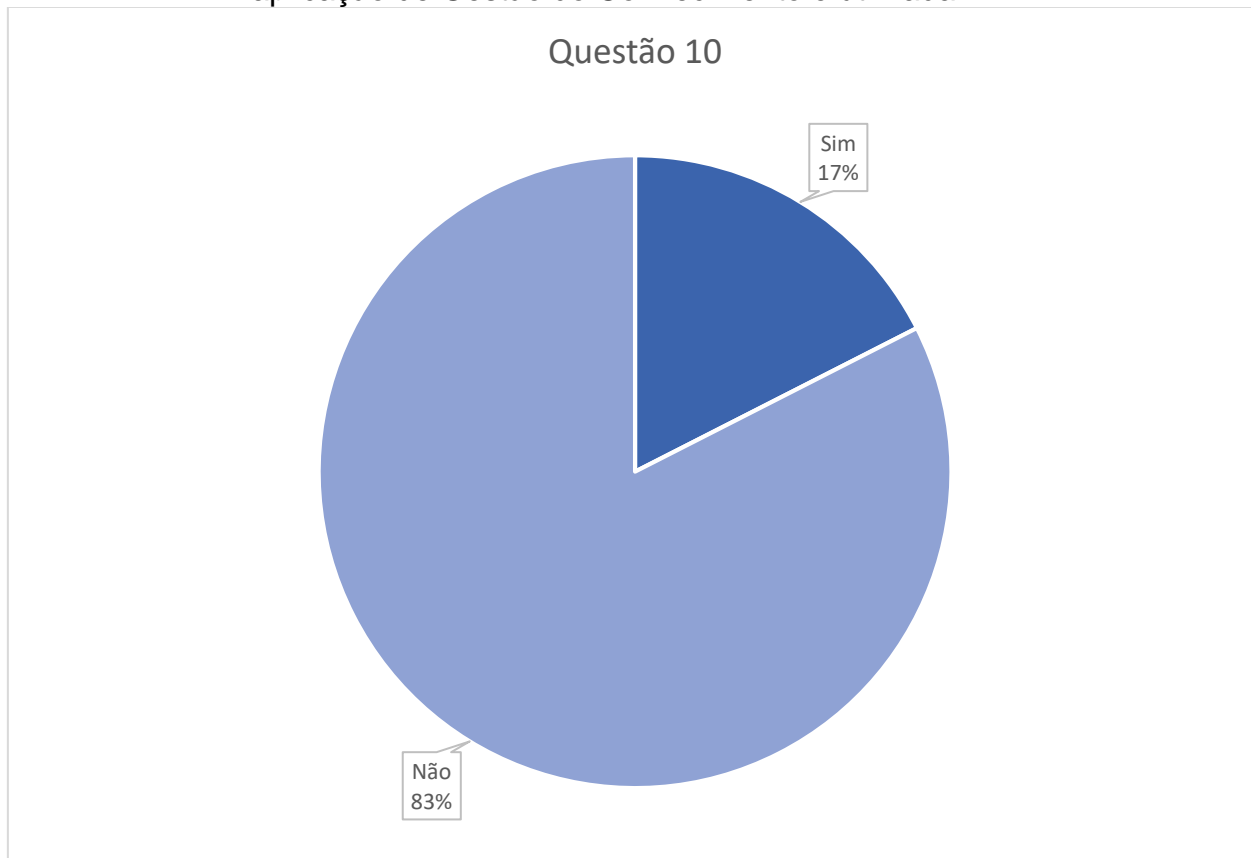


Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Para a Questão 9, 40% dos entrevistados responderam de forma afirmativa. Esta questão do indicador Tecnologia, é correspondente a questão inicial do nível 2 de maturidade (TEC2a) do modelo G-KMMM. Cerca de 64 participantes identificaram que há projetos de gestão do conhecimento (mesmo que em fase inicial/piloto) sendo desenvolvidos na instituição da qual fazem parte.

4.10 QUESTÃO 10

Gráfico 10 - Alguma forma de benchmarking, mensuração ou verificação sobre a aplicação de Gestão do Conhecimento é utilizada?



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Curiosamente, na Questão 10 se observam resultados praticamente inversos aos obtidos na Questão 1. Nota-se que 28 entrevistados responderam afirmativamente a esta questão, ou seja, 17% identificam que em sua instituição são mensurados e verificados os resultados relativos a aplicação de Gestão do Conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual, onde a gestão do conhecimento é considerada uma necessidade estratégica para promover a melhoria de processos, o acesso ao conhecimento organizacional e o desenvolvimento de diferenciais competitivos

baseado sem inovação, sua aplicação vem sendo cada vez mais visada por organizações.

Devido a esta visibilidade, os modelos de planejamento que consideram em sua estratégia a efetiva gestão do capital intelectual em organizações permitem que gestores reconheçam de forma objetiva a importância da adoção de práticas relacionadas à criação, retenção e compartilhamento do conhecimento.

Modelos de maturidade em gestão do conhecimento podem ser utilizados para avaliar a capacidade da empresa em gerenciar seu capital intelectual podendo, inclusive, propiciar um roteiro de como implantar a Gestão do Conhecimento em uma organização. Na medida em que os investimentos e pesquisas em iniciativas para GC aumentam, há uma demanda crescente para princípios e práticas coerentes e compreensíveis para guiar esforços de implementação. O G-KMMM é o modelo de maturidade considerado referência para capturar formalmente o processo de desenvolvimento da GC avaliando em até qual ponto este processo é explicitamente definido, gerenciado, controlado e efetivo.

Os resultados encontrados sugerem que há bastante espaço para contribuições arquivísticas em processos de melhoria da maturidade em gestão do conhecimento para as instituições privadas de TI no Rio Grande do Sul, uma vez que, de um modo geral, as empresas apresentam mais resultados afirmativos apenas para questões do nível inicial de maturidade (Nível 2) conforme a classificação do G-KMMM.

Os indicadores processos e tecnologia apresentam muitas oportunidades de melhoria através da utilização dos diagnósticos e análises documentais que são resultados preliminares do trabalho arquivístico dentro de instituições, enquanto o indicador pessoas pode ser influenciado de uma forma ampla através da gestão, logo, ao alinhar estes três pilares: Pessoas, Processos e Tecnologia é possível formar uma visão de quais áreas dentro de uma organização necessitam de mais atenção e contribuições para que seja possível atingir os próximos níveis de maturidade e gestão do conhecimento.

Este cenário é favorável à atuação dos arquivistas, pois para estes profissionais contribuir com esforços de implementação e melhoria de GC em organizações permite buscar uma nova abordagem profissional, ampliar seu leque de atuação e fortalecer os relacionamentos com outras áreas da organização, promovendo desta forma uma atuação significativamente integrada e multidisciplinar.

O presente trabalho demonstrou que estudos e pesquisas sobre aproximações entre contribuições arquivísticas, e novos paradigmas de gestão do conhecimento no contexto de instituições privadas de TI, geram resultados que podem ser utilizados como base para novos estudos sobre melhorias em processos, neste caso especificamente relacionadas a maturidade em gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ALVARES, Lillian; BAPTISTA, Sofia Galvão; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 235-252, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/viewFile/15124/10437>>. Acesso em: 21 abr. 2016.
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
- BEST, David. **Effective records management**: management guide to the value of BS ISO 15489-1 pt. 1. [S.l.]: BSI Standards, 2002
- BRASIL. Decreto nº 82.590, de 6 de novembro de 1978. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 nov. 1978. Seção 1, p. 17834. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-82590-6-novembro-1978-431857-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 05 fev. 2016.
- BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 6, 9 jan. 1991. Seção 1, p. 3-4. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=09/01/1991&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=140>>. Acesso em: 19 abr. 2016.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Brasília: MTE; SPPE, 2010. Disponível em: <www.mte.gov.br/cbosite/pages/download?tipoDownload=3>. Acesso em 03 fev. 2016.
- BRASIL. Resolução nº 25, de 27 de abril de 2007. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 81, 27 abr. 2007. Seção 1, p. 14. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=14&data=27/04/2007>>. Acesso em: 03 fev. 2016.
- CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. In: _____. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. p. 411-439.
- FARIA, Sueli et al. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, maio/ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652005000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 mai. 2016.
- FONTANILLAS, Carlos Navarro; CRUZ, Eduardo Picanço; GONÇALVES, Jaqueline Pimentel de Souza. A gestão do conhecimento e os processos de informações nas organizações: estudo de caso em uma empresa off shore. **Sustainable Business International Journal**, [Rio de Janeiro], n. 18, p. 1-28, ago. 2012. Disponível em: <<http://www.sbijournal.uff.br/index.php/sbijournal/article/view/26/24>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

FREIRE, Patricia de Sá et al. Compartilhamento do conhecimento: técnicas e práticas facilitadoras. **Revista do CCEI**, Bagé, v. 14, n. 26, p. 94-113, ago. 2010.

FREIRE, Patrícia de Sá et al. Ferramentas de avaliação de gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 16-38, jul./out. 2013. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2322/2655>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

G1. Arquivista cuida da memória de pessoas e de instituições. 2009. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Sites/Especiais/Noticias/0,,MUL964266-15526,00-ARQUIVISTA+CUIDA+DA+MEMORIA+DE+PESSOAS+E+DE+INSTITUICOES.html>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

GREY, Denham. Knowledge mapping: a practical overview. 1999. Disponível em: <<https://shafeekay.wordpress.com/2011/07/27/knowledge-mapping-a-practical-overview-by-denham-grey-1999/>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

LOPES, Luis Carlos. **A nova arquivística na modernização administrativa**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2000.

NATALE, Carlos Henrique Cotta. **A evolução das práticas de gestão do conhecimento nas organizações**: um estudo de caso em uma empresa de construção civil pesada. 2013. 68 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Minas Gerais, 2013. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/viewFile/1914/1258>>. Acesso em: 28 maio 2016.

NATALE, Carlos Henrique Cotta; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. Metodologia para identificação de modelos de maturidade em gestão do conhecimento para a aplicação empírica. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ADI466.pdf>. Acesso em: 29 maio 2016.

OLIVEIRA, Mírian. Modelos de maturidade de gestão do conhecimento: quantidade ou qualidade? In: CONFERÊNCIA DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 11., 2011, Lisboa. **Anais eletrônicos...** Lisboa: [s.n.], 2011. Disponível em: <<http://pascal.iseg.utl.pt/~capsi2011/documentos/LivroCAPSI.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2016

SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: _____. (Org.). **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/livro_formato_pdf.zip>. Acesso em: 03 fev. 2016.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. In: SANTOS, Vanderlei Batista dos; INNARELLI, Humberto Celeste; SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. **Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento**. Distrito Federal: SENAC, 2009. p. 173-222.

SERRA JÚNIOR, Lamberto Ricarte. **O papel do arquivista na gestão do conhecimento**. 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/48906034/O-papel-do-arquivista-na-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 02 mai. 2016.

TEAH, Huan Ying; PEE, Loo Geok; KANKANHALLI, Atreyi. Development and application of a general knowledge management maturity model. In: PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 10., 2006, Malásia. **Proceedings...**Malásia: [s.n.], 2006. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1032&context=pacis2006>>. Acesso em: 8 abr. 2016.

TEIXEIRA, Maria do Rocio Fontoura. Gestão do conhecimento: uma abordagem inicial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2000. Não paginado. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/10205>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

VIEIRA, João. Arquitetura dos Arquivos: reflexões em torno do conceito de ordem original. **Arquivo e Administração**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 33-45, jul./dez. 2005.

APÊNDICE A – Questionário aplicado

- Q1 - O Conhecimento é reconhecido como fundamental para o sucesso e crescimento da empresa a longo prazo? () Sim () Não
- Q2 - Há uma estratégia definida para a Gestão do Conhecimento em sua empresa? () Sim () Não
- Q3 - Os colaboradores são preparados e dispostos tanto a auxiliar quanto a solicitar ajuda de seus colegas e gestores? () Sim () Não
- Q4 - Há recursos / orçamento (*budget*) definidos especificamente para Gestão do Conhecimento? () Sim () Não
- Q5 - O conhecimento que é indispensável para a realização de atividades diárias/de rotina está devidamente documentado? () Sim () Não
- Q6 - O processo para obtenção e compartilhamento de conhecimento está bem definido/formalizado? Exemplo: Melhores Práticas e Lições Aprendidas são documentadas () Sim () Não
- Q7 - Há algum sistema ou infraestrutura que suporte gestão do conhecimento em produção? Exemplos: Portal Intranet, Portal KM, Comunidades de Prática () Sim () Não
- Q8 - Os sistemas disponíveis para Gestão do Conhecimento são utilizados frequentemente e de forma eficaz? () Sim () Não
- Q9 - Há projetos piloto que suportem Gestão do Conhecimento sendo desenvolvidos? () Sim () Não
- Q10 - Alguma forma de benchmarking, mensuração, ou verificação sobre a aplicação de Gestão do Conhecimento é utilizada? Exemplos: OKRs, KPIs, ROI sobre Conhecimento Aplicado () Sim () Não