



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Sociais
Faculdade de Administração e Finanças

Andrea Aparecida Teixeira Carneiro

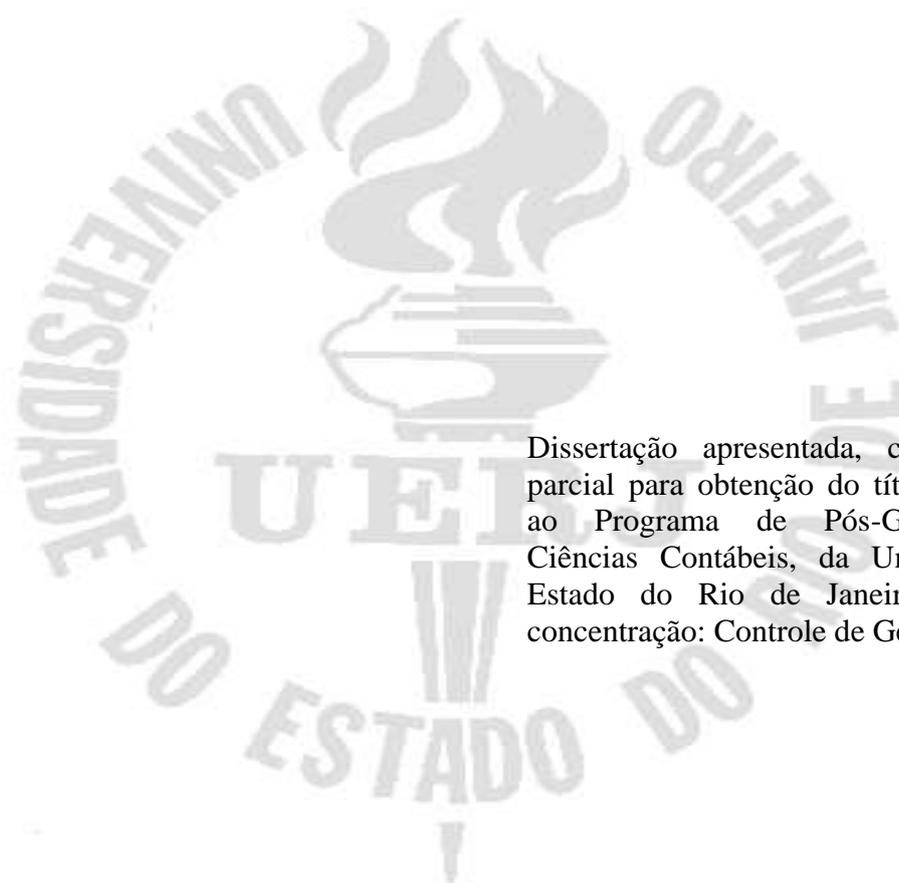
**Gestão dos documentos contábeis nas universidades federais
da Zona da Mata Mineira**

Rio de Janeiro

2018

Andrea Aparecida Teixeira Carneiro

Gestão dos documentos contábeis nas universidades federais da Zona da Mata Mineira



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Júnior

Coorientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque

Rio de Janeiro

2018

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

C289 Carneiro, Andrea Aparecida Teixeira.
Gestão dos documentos contábeis nas universidades federais da
Zona da Mata Mineira / Andrea Aparecida Teixeira Carneiro. –
2018.
123 f.

Orientador: Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Júnior.
Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Andréa Paula Osório Duque.
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de
Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.
Bibliografia: f.106-117.

1. Gestão da informação – Contabilidade – Teses. 2. Gestão do
conhecimento – Universidades e faculdades – Teses. 3.
Contabilidade pública – Teses. I. Silva Júnior, Dércio Santiago da.
II. Duque, Andréa Paula Osório. III. Universidade do Estado do Rio
de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. IV. Título.

CDU 657.4

Bibliotecária: Luciana Zöhner CRB7/5643

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta
dissertação.

Assinatura

Data

Andrea Aparecida Teixeira Carneiro

Gestão dos documentos contábeis nas universidades federais da Zona da Mata Mineira

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em 22 de maio de 2018.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Júnior (Orientador)
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque (Coorientadora)
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

Profa. Dra. Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

Prof. Dr. Jorge de Abreu Soares
Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET/RJ

Rio de Janeiro

2018

DEDICATÓRIA

Ao Sávio, meu amado filho, um amor incondicional. Aos meus pais, (Antônio Sávio e Aparecida) pelo grande estímulo aos estudos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, meu melhor amigo, por ter me dado forças para concluir esta etapa. Porque Dele, e por Ele, e para Ele são todas as coisas; glória, pois, a Ele eternamente. (Rm. 11,36).

Ao meu orientador, Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Júnior, pela competência, dedicação e paciência na condução deste estudo, cujas discussões foram indispensáveis para a realização desta pesquisa.

À minha coorientadora, Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque, pela habilidade, capacidade de agregar e apoio incondicional na realização deste estudo.

Aos professores, Dra. Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva e Dr. Jorge de Abreu Soares, pelas significantes contribuições, fundamentais, e que agregaram valor a este estudo.

Ao Prof. Me. Galba Di Mambro (UFJF), por quem tenho grande admiração e respeito. Foi um grande incentivador. Agradeço pela disponibilidade, estímulo e contribuições valiosas para o desenvolvimento de algumas questões relacionadas especialmente à gestão documental.

Aos professores do Mestrado, pelo compartilhamento de seus conhecimentos e experiências, ao Prof. Dr. Rui Horta, da UFJF, pelas inestimáveis sugestões e à equipe da secretaria do Mestrado pela presteza no atendimento ao aluno.

Ao Prof. Dr. Cláudio Ulysses, pela paciência e contribuições no estágio docente, além de contador e professor, um excelente músico.

À minha família, pais, irmãos e esposo, pela compreensão e apoio incondicional, ao meu filho que em tão tenra idade soube entender minhas ausências e ao Pr. Afonso Batista, a quem eu sou profundamente grata pelo apoio constante e indispensável, durante este período.

Ao Alessandro Xavier, Diretor do Arquivo Central (UFJF) pela credibilidade e incentivo. Aos colegas de trabalho da UFJF, em especial os do Arquivo Central, CAP e COESF.

Aos servidores do setor de contabilidade da UFJF, UFOP e UFV que gentilmente responderam ao questionário da pesquisa.

Agradeço à Me. Raquel Araújo (Facsum/JF), pela credibilidade. Às amigas Heloísa Baía e Rosângela Cosme pelo encorajamento e ricas sugestões.

Aos colegas da Turma 2016 e 2017 do Mestrado, em especial Júlio Mendes e Simoni Soncin, que além de companheiros de estudos, foram parceiros nas viagens JF – RJ.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram na elaboração desta dissertação.

Bem-aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento.

Provérbios, 3,13.

RESUMO

CARNEIRO, Andrea Aparecida Teixeira. *Gestão dos documentos contábeis nas universidades federais da Zona da Mata Mineira*. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

O presente estudo objetiva analisar a percepção dos gestores de contabilidade sobre a importância da gestão documental como base para a gestão do conhecimento organizacional nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira. Contextualiza o desenvolvimento da gestão documental que colabora com a gestão do conhecimento organizacional na contabilidade pública. A pesquisa se caracteriza como descritiva com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário respondido pelos servidores lotados no setor de contabilidade das universidades e o respectivo gestor, de forma individual e anônima. Os resultados revelaram que a prática da gestão documental no setor de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira, objeto deste estudo, ainda é inoperante mesmo a legislação, Lei nº 8.159/91, tendo sido instituída há mais de vinte anos. Desta forma, a presença da gestão do conhecimento organizacional, talvez, mesmo em decorrência da inoperância da gestão documental, seja rara. É importante a conscientização dos gestores quanto a relevância da gestão documental como política que colabora com as práticas de gestão do conhecimento organizacional, conduzindo as universidades a serem mais eficientes em relação à tomada de decisão. Espera-se, que este estudo contribua para a potencialização da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades pesquisadas e favoreça as práticas de gestão do conhecimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão Documental. Gestão do Conhecimento Organizacional. Universidade Pública. Contabilidade Pública.

ABSTRACT

CARNEIRO, Andrea Aparecida Teixeira. *Management of accounting documents at the federal universities of Zona da Mata Mineira*, 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

This study aims to analyze the accounting managers' perception about the relevance of records management as a basis for organizational knowledge management in the accounting departments of the Zona da Mata Mineira Federal Universities. The research used a descriptive qualitative approach. It contextualizes the development of document management that collaborates with the management of organizational knowledge in public accounting. The data collection was done through a questionnaire answered by public servants in the accounting sector of the universities and the respective manager in an individual and anonymous way. The results revealed that the practice of document management in the accounting sector of the of the Mata Mineira Zone Federal Universities, object of this study, is still inoperative even though the legislation has been instituted more than twenty years ago. Thus, the presence of organizational knowledge management, perhaps due to the inoperability of the records management, is rare. In this case, it is important to raise managers' awareness about the importance of document management as a policy that collaborates with organizational knowledge management practices, leading universities to be more efficient in decision making. This study may contribute to the enhancement of document management in the accounting sectors of the researched universities, so that it can contribute to the practices of organizational knowledge management.

Keywords: Records Management. Organizational Knowledge Management. Public University. Public Accounting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Espiral do conhecimento	22
Figura 2 -	Instrumentos fundamentais de Gestão Documental	40
Figura 3 -	Interfaces entre Gestão Documental, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento	42
Figura 4 -	Estrutura básica do PCASP	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Distribuição por nível do cargo – Universidade A	72
Gráfico 2 -	Distribuição por nível do cargo – Universidade B	73
Gráfico 3 -	Distribuição da faixa etária do servidor da Universidade A	73
Gráfico 4 -	Distribuição da faixa etária do servidor da Universidade B	74
Gráfico 5 -	Conhecimento da Lei 8.159/91 na Universidade A	75
Gráfico 6 -	Conhecimento da Lei 8.159/91 na Universidade B	75
Gráfico 7 -	Setor/órgão responsável pelos procedimentos de GD na Universidade A	76
Gráfico 8 -	Setor/órgão responsável pelos procedimentos de GD na Universidade B.	77
Gráfico 9 -	Eliminação de documentos na Universidade A	77
Gráfico 10 -	Eliminação de documentos na Universidade B	78
Gráfico 11 -	A GD como problema no setor de contabilidade da Universidade A	80
Gráfico 12 -	A GD como problema no setor de contabilidade da Universidade B	80
Gráfico 13 -	Atividades de arquivamento de documentos na Universidade A	81
Gráfico 14 -	Atividades de arquivamento de documentos na Universidade B	81
Gráfico 15 -	Sobre gestão documental na Universidade A	83
Gráfico 16 -	Sobre gestão documental na Universidade B	84
Gráfico 17 -	Cursos/ palestras voltados para a gestão de documentos na Universidade A	85
Gráfico 18 -	Cursos/ palestras voltados para a gestão de documentos na Universidade B	85
Gráfico 19 -	Nível de utilidade dos documentos de arquivo para a tomada de decisões na Universidade A	88
Gráfico 20 -	Nível de utilidade dos documentos de arquivo para a tomada de decisões na Universidade B	89
Gráfico 21 -	Transmissão do conhecimento do servidor na sua ausência na Universidade A	91
Gráfico 22 -	Transmissão do conhecimento do servidor na sua ausência na Universidade B	91
Gráfico 23 -	Frequência de consulta aos documentos na Universidade A	92
Gráfico 24 -	Frequência de consulta aos documentos na Universidade B	93
Gráfico 25 -	Utilidade da prática da gestão dos documentos na Universidade A	93
Gráfico 26 -	Utilidade da prática da gestão dos documentos na Universidade B	94
Gráfico 27 -	Participação em reuniões do servidor na Universidade A	95
Gráfico 28 -	Participação em reuniões do servidor na Universidade B	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Visão geral do modelo SECI	23
Quadro 2 -	Práticas de Gestão do Conhecimento	25
Quadro 3 -	Fases do ciclo de vida dos documentos arquivísticos	39
Quadro 4 -	Características qualitativas da informação contábil.....	45
Quadro 5 -	Gestões: documentos x informação x conhecimento.....	48
Quadro 6 -	Estudos correlatos a esta dissertação.....	49
Quadro 7 -	Estudos científicos utilizados na revisão da literatura.....	56
Quadro 8 -	Objetivos do questionário.....	61
Quadro 9 -	Codificação das questões abertas do questionário.....	98
Quadro 10 -	Resumo dos resultados	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Nível de Escolaridade do servidor da Universidade A	71
Tabela 2 -	Nível de Escolaridade do servidor da Universidade B	72
Tabela 3 -	Procedimentos adotados para eliminação de documentos na Universidade A	78
Tabela 4 -	Procedimentos adotados para eliminação de documentos na Universidade B	79
Tabela 5 -	Distinção de termos – Universidade A	86
Tabela 6 -	Distinção de termos – Universidade B	86
Tabela 7 -	Importância dos documentos de arquivo na Universidade A	87
Tabela 8 -	Importância dos documentos de arquivo na Universidade B	87
Tabela 9 -	Contribuição dos documentos de arquivo para a geração de novos conhecimentos na Universidade A	89
Tabela 10 -	Contribuição dos documentos de arquivo para a geração de novos conhecimentos na Universidade B	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CGU	Controladoria Geral da União
COESF	Coordenação de Execução e Suporte Financeiro
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
CPAD	Comissão Permanente de Avaliação de Documentos
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
GC	Gestão do Conhecimento
GD	Gestão Documental
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
GI	Gestão da Informação
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LAI	Lei de Acesso à Informação
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público
MO	Memória Organizacional
MP	Melhores Práticas
PCASP	Plano de Contas Aplicado ao Setor Público
PCD	Pano de classificação de documentos
PPO	Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
SEI	Sistema eletrônico de informação
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SIARQ	Sistema de Arquivos
TTD	Tabela de temporalidade de documentos
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	16
1	REFERENCIAL TEÓRICO	20
1.1	Gestão do Conhecimento	20
1.1.1	<u>Gestão do conhecimento organizacional</u>	20
1.1.2	<u>Práticas de Gestão do Conhecimento</u>	24
1.2	Gestão Documental	36
1.2.1	<u>Histórico</u>	36
1.2.1	<u>Conceitos, etapas e instrumentos da gestão documental</u>	37
1.2.2	<u>Importância da gestão documental</u>	41
1.3	Contabilidade Pública	43
1.3.1	<u>Conceitos</u>	43
1.3.2	<u>A informação contábil</u>	45
1.4	Estudos Correlatos	49
1.4.1	<u>Estudos Correlatos</u>	49
2	METODOLOGIA	53
2.1	Método	53
2.1.1	<u>Pesquisa bibliográfica</u>	54
2.2	Coleta dos Dados	56
2.2.1	<u>População</u>	57
2.2.2	<u>Instrumentos da coleta de dados</u>	58
2.2.3	<u>Pré-teste do questionário</u>	67
3	ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	69
3.1	Literalização do questionário	69
3.1.1	<u>Servidores da Instituição A</u>	69
3.1.2	<u>Servidores da Instituição B</u>	70
3.2	Codificação das respostas	71
3.2.1	<u>Característica dos servidores das universidades pesquisadas</u>	71
3.2.2	<u>Identificação de práticas de gestão documental</u>	74
3.2.3	<u>Investigação de como a GC pode se utilizar da GD</u>	82

3.2.4	<u>Análise da aplicação integrada da GD e da GC para a tomada de decisão dos responsáveis</u>	97
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICE A – Carta de Autorização	118
	APÊNDICE B – Questionário Aplicado	120

INTRODUÇÃO

O conhecimento está presente na sociedade nas concepções atuais e históricas e exerce uma função importante para a coletividade. Desde os primórdios, o homem procura aprender com a finalidade de expandir seus conhecimentos na busca do aprimoramento do seu curso evolutivo.

As ideias de Fialho et al. (2006, p. 10) demonstram que “a aprendizagem contínua e a cooperação entre grupos foram essenciais para levar o homem pré-histórico a mais um estágio de seu processo evolutivo”.

Grandes datas marcaram significativamente a história da humanidade. No século XV, Gutenberg inventou a máquina da imprensa. Naquela ocasião, a informação que até então era manuscrita, paulatinamente, passa a ser impressa. A criação da imprensa é apontada como a primeira ferramenta de disseminação de ideias e informação (BACELAR, 1999).

A informação é considerada um elemento diferencial e vantajoso para as organizações. Em relação ao processo de tomada de decisões, a informação coloca-se como componente vital às comunidades. Para que a informação não se perca é necessário que seja registrada em um suporte. A informação mais o suporte denomina-se documento. Além disso, é necessário o controle para que mesmo diante de um volume exponencial de informações seja possível encontrar e usar a informação no tempo certo para a tomada de decisões de forma segura. (MORENO, 2008).

A gestão documental é fundamental para a gestão da informação e, por sua vez, para a gestão do conhecimento organizacional. O conhecimento está presente nas instituições em seus diversos graus, setores, processos e pessoas. Os arquivos são fontes primárias para o conhecimento das organizações e da sociedade, guardiões deste conhecimento. Conservar os arquivos organizados significa preservar a informação disposta para todas as finalidades.

Por sua vez a informação, resultando em um registro, contribuirá para o conhecimento da instituição, potencializando, assim, a gestão documental. A presença da gestão documental nas instituições públicas, apesar de ser uma exigência legal, ainda está em passos iniciais ou inexistente totalmente em algumas instituições. E a presença da gestão do conhecimento organizacional, talvez mesmo em decorrência, seja rara.

O conhecimento nas entidades privadas é tido como ferramenta para a produtividade, competição e lucratividade ao passo que, o conhecimento nas instituições públicas é focado

“para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população”. (BATISTA, 2012, p. 18).

Note-se que a relação entre gestão documental e gestão do conhecimento organizacional pode contribuir para a eficiência e eficácia da Administração Pública já que na percepção de Crespo e Valls (2009, p. 42) “a informação corporativa registrada tem sido tratada por arquivistas para solucionar os problemas relacionados com grandes volumes de documentos, sua destinação, guarda e recuperação, adotando uma visão técnica e instrumental”.

A gestão documental é exigência da Lei Federal nº 8.159/91. Essa lei, denominada “Lei de Arquivos”, determina que “é dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivo, como instrumento e apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação”. Portanto, a gestão da documentação governamental constitui uma prática importante para a preservação das informações e dos documentos. É ainda a administração do intervalo de vida da informação garantindo acesso rápido e eficiente para a tomada de decisões.

Um setor de grande importância para as instituições públicas é o de contabilidade que tem a finalidade de gerar informações relevantes a seus usuários, de forma que possam servir de embasamento na tomada de decisões para boa administração das organizações.

De acordo com Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP (2017, p. 25), “o objetivo da elaboração e divulgação da informação contábil é fornecer informação para fins de prestação de contas e responsabilização (*accountability*) e tomada de decisão”. Crespo e Valls (2009, p. 36) afirmam que “diariamente, como resultado de cada operação, informações valiosas são geradas, novas e melhores práticas são criadas e novos conhecimentos são acrescentados [...]”. Dessa forma, cabe à Administração Pública adotar práticas de gestão da documentação contábil governamental para que possam cumprir sua finalidade de maneira eficaz.

A pesquisa tem como tema as vinculações entre a gestão documental e a gestão do conhecimento organizacional, e, como objeto, os setores de contabilidade das universidades federais da zona da mata mineira.

O questionamento do tema se faz a partir do seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos gestores de contabilidade sobre a importância da gestão documental como base para a gestão do conhecimento organizacional nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira?

A relevância do tema justifica-se considerando que as pesquisas direcionadas para o estudo das vinculações entre gestão documental e gestão do conhecimento organizacional podem contribuir para a eficiência e eficácia do setor de contabilidade das universidades federais da zona da mata mineira e para a preservação da memória institucional.

OBJETIVO GERAL

- Investigar a percepção dos gestores de contabilidade sobre a importância da gestão documental como base para a gestão do conhecimento organizacional nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar práticas de gestão documental adotadas nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.
- Investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.
- Analisar a aplicação integrada da gestão documental e da gestão do conhecimento para a tomada de decisão dos responsáveis pelos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.

Para estruturar esta dissertação, além desta introdução que apresenta o problema, objetivos e justificativa, o estudo aborda no referencial teórico, os principais conceitos relacionados à gestão do conhecimento organizacional, à gestão documental e a contabilidade pública. Também foram utilizados estudos referentes ao tema desta pesquisa, com objetivos análogos aos abordados, observando-se uma carência de trabalhos que tratem concomitantemente a gestão documental e a gestão do conhecimento na contabilidade pública. Seguidamente apresenta-se a metodologia a ser utilizada na pesquisa. Na terceira

seção apresentam-se a análise e discussão dos dados coletados. Finalmente, apresentam-se as considerações finais com sugestões para estudos futuros, as referências dos autores citados, e os apêndices.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura teórica base para este estudo é discutida em termos de revisão de literatura em quatro subseções. Na primeira subseção são abordadas considerações sobre gestão do conhecimento organizacional e as práticas de gestão do conhecimento. A segunda subseção engloba o histórico, conceito, etapas e instrumentos de gestão documental bem como a importância da gestão documental. Na terceira subseção são apresentados os conceitos relacionados à contabilidade pública e os aspectos referentes à informação contábil. Por último, apresentam-se os estudos correlatos abordando os temas: gestão do conhecimento organizacional, gestão documental e contabilidade pública.

1.1 Gestão do conhecimento

Nesta subseção serão abordados conceitos referentes à gestão do conhecimento organizacional.

1.1.1 Gestão do conhecimento organizacional

Atualmente informação e conhecimento ganharam lugar de grande importância para as instituições e para a sociedade. Fialho et al. (2006, p. 69) afirmam que “a informação e o conhecimento são as armas competitivas de nossa era”, sendo considerados os principais ativos intangíveis para as organizações.

Batista et al. (2005, p. 22) acrescentam que “os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais”. Percebe-se que conhecimento e informação são alicerces para as organizações por serem considerados recursos que contribuem para os processos produtivos.

O conhecimento ganhou lugar de ser o atual agente da economia e passou a ter a forma de fator de produção central (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001), já que ao contrário dos ativos fixos, os ativos do conhecimento aumentam com o uso.

Davenport e Prusak (2003, p. 9) assinalam que “o conhecimento se desenvolve ao longo do tempo através da experiência, que abrange aquilo que absorvemos de cursos, livros e mentores, e também do aprendizado informal”.

Nesse contexto, o conhecimento está presente na mente dos indivíduos e as instituições necessitam extrair e organizar esse conhecimento. Portanto é fundamental que haja a consciência de gerenciar imediatamente e eficazmente este conhecimento. (FIALHO et al. 2006). Gerenciar conhecimento e informação para que as organizações possam tirar melhor proveito deles.

Para o completo entendimento de conhecimento há necessidade de distingui-lo de dados e informação. Para Alvarenga Neto (2008, p. 18) “Dados são simples observações sobre o estado do mundo” e ainda que “dado é algo sem significado”. Fialho et al. (2006) acrescentam que “informação é o conjunto de dados os quais, devidamente processados, se tornam compreensíveis”.

O conceito de informação é demonstrado por Longo et al. (2014, p. 26), como “dados contextualizados, aos quais atribuímos poder e significado”. Percebe-se que a informação é a organização dos dados ganhando por consequência, significado.

Finalmente, de acordo com Davenport e Prusak (2003, p. 6-7), “o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados”.

O conhecimento é atingido ao ordenar e processar dados e informações que auxiliem para uma compreensão apropriada de um acontecimento (STRAUHS et al. 2012). Nota-se que conhecimento, informação e dados não são termos excludentes e sim adicionais.

O conhecimento é explícito ou tácito. O primeiro de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19) “pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais”. Portanto essa espécie de conhecimento pode ser compartilhada com facilidade entre os indivíduos.

O segundo conhecimento, denominado tácito, nas palavras de Takeuchi e Nonaka, (2008, p. 19) “é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso”. Nas instituições esse conhecimento está presente nas experiências dos servidores adquiridas ao longo da carreira.

Takeuchi e Nonaka (2008) sustentam que a criação do conhecimento nas organizações se processa por meio de quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral (Figura 1) relacionando os conhecimentos tácito e explícito. São eles:

Socialização: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.
 Externalização: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
 Combinação: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.
 Internalização: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

O modo de conversão do conhecimento é realizado por meio de espiral conforme demonstrado na Figura 1:

Figura 1 – Espiral do conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

Corroborando as ideias de Takeuchi e Nonaka (2008), Rossato, (2003, p. 16-17) sustenta que na

socialização ocorre a troca de conhecimentos tácitos que ocorre mediante a interação entre indivíduos, a qual estimula, facilita e propicia o compartilhamento de suas experiências, [...], Externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito, a qual transforma em conhecimento pessoal e subjetivo em outro transmissível e articulável. [...] Combinação [...] os conhecimentos gerados na externalização são armazenados, combinados, categorizados, contextualizados e integrados aos existentes na base de conhecimentos da organização. [...] Internalização é a conversão do conhecimento explícito em tácito, a qual resulta da interpretação de conhecimentos explícitos presentes em livros, manuais, documentos [...].

Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 62) reforçam que “a espiral surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos”. Os conhecimentos não são organismos isolados e sim complementares.

Nas instituições esse mecanismo de conversão do conhecimento acontece de forma automática, rotineiramente. Carvalho, (2012, p. 20) acrescenta que “em incontáveis casos, essa criação ocorre de maneira inesperada, acidental e, conseqüentemente, imprevisível”.

No Quadro 1 é demonstrado o modo de conversão de conhecimento pela visão geral de Carvalho (2012).

Quadro 1 – Visão geral do modelo SECI

	Modo de Conversão			
	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
De/Para	Tácito/Tácito	Tácito/Explícito	Explícito/Explícito	Explícito/Tácito
Fatores criativos	Construção do campo de interação	Diálogo e reflexão coletiva significativos	Associação dos conhecimentos explícitos	Aprender fazendo
Conteúdo criado	Conhecimento compartilhado	Conhecimento conceitual	Conhecimento sistêmico	Conhecimento operacional
Ferramentas criativas	Diálogo, observação, imitação e prática	Metáfora, analogia e modelo	Sistemas de comunicação e banco de dados	Treinamentos, simulações, histórias de sucesso
Resumo	Experiência empírica	Construção de conceito	Decomposição e associação de conceitos	Ampliação do conhecimento tácito
Entidades criadoras envolvidas	Indivíduo/indivíduo	Indivíduo/grupo	Grupo/organização	Organização/indivíduo

Fonte: Adaptado de CARVALHO, 2012, p. 21.

Observa-se que na percepção de Carvalho (2012), a conversão do conhecimento inicia-se com o indivíduo e suas relações com outros.

Nas organizações, o mecanismo do sucesso está em gerenciar o conhecimento de modo a tirar proveito dele. Campos e Baptista (2008, p. 184) destacam que “as organizações que souberem gerenciar esse recurso estarão gerenciando um fator chave para o sucesso organizacional”.

A gestão do conhecimento contribui para a Administração Pública eficiente, princípio consagrado no texto constitucional, (1988), artigo 37, “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

No entendimento de Schlesinger et al. (2008, p. 45) “A eficácia e a eficiência no setor público devem ser traduzidas como melhorias no atendimento à população”. Neste sentido é necessário que as organizações públicas viabilizem oportunidades para a criação do conhecimento organizacional.

Diante do exposto cabe acrescentar que para que haja o desempenho efetivo do conhecimento no ambiente organizacional, é necessário que as organizações se utilizem de algumas práticas de gestão do conhecimento. Essas práticas serão vistas na próxima subseção.

1.1.2 Práticas de gestão do conhecimento

As práticas de gestão do conhecimento têm o intuito de gerir o conhecimento nas organizações. Na perspectiva de Batista (2004, p. 8) “são práticas de gestão organizacional, voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”.

Nos estudos de Castagnara (2017, p. 30), “as práticas de gestão do conhecimento estão relacionadas às funções ou processos da GC (criar, capturar, organizar, codificar, disseminar, mensurar e avaliar)”.

As ferramentas de gestão do conhecimento podem colaborar no processo de criação do conhecimento, por meio da externalização, socialização e combinação, gerando círculos virtuosos. (MAGALHÃES; DALMAU; SOUZA, 2014).

Baseado nos estudos de Batista et al. (2005), “Gestão do conhecimento na Administração Pública”, são elencadas 26 práticas ¹ dispostas no Quadro 2, com seus respectivos conceitos.

¹ Mentoring e Coaching foram contadas como uma prática. Memória organizacional e lições aprendidas foram contadas como uma prática de acordo com os estudos de Batista et al. (2005).

Quadro 2 – Práticas de gestão do conhecimento (Continua)

Prática	Conceito
Fóruns /listas de discussão	<p>Batista (2005, p. 14): “definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização”.</p> <p>Dorow (2017, p. 2): “são grupos criados entre os membros de cada organização que utilizam a tecnologia mobile messenger com o objetivo de realizar rápidas discussões, indicar fonte específica de conhecimento e validar pontos de vista com os colegas”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 97): “É por si só, uma ferramenta aplicada para promover debates por meio de mensagens publicadas abordando, de preferência, uma mesma questão”.</p>
Comunidades de prática	<p>Batista et al. (2005, p. 15): “são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 94): “Ela consiste em pessoas que estão ligadas informalmente por um interesse comum no aprendizado, principalmente, na aplicação prática. O termo refere-se à maneira como as pessoas trabalham em conjunto ou se associam umas as outras, naturalmente”.</p> <p>Lima (2011, p. 35): “compreende a criação, manutenção e gerenciamento de grupos de pessoas que participam de trocas de conhecimentos de interesse comum”.</p> <p>Melo et al. (2009, p.4): “Tais grupos são formados por pessoas que compartilham objetivos e problemas em comum, e que espontaneamente decidem se ajudar. Dessa forma as comunidades práticas ajudam a disseminar o conhecimento existente e a criar novo conhecimento”.</p>
Educação Corporativa	<p>Batista et al. (2005, p. 15): “compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização”.</p> <p>Kraemer (2004, p. 8): “a educação corporativa é um sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que estes desenvolvam as competências, técnicas e comportamentais, que estejam em sintonia com as metas e objetivos da organização e que provoque neles um desejo de aprender, de conhecer e de transformar seu trabalho e suas carreiras”.</p> <p>Schlesinger et al. (2008, p. 17): “Em um contexto no qual o maior paradigma é o conhecimento, a educação corporativa surge como resposta ao desafio estratégico das organizações em implementar iniciativas que sirvam de base para a geração desse recurso”.</p>
Narrativas	<p>Batista et al. (2005, p. 14): “são técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 73): “A narrativa é registrar conhecimentos de maneira mais próxima dos padrões naturais, caracterizando melhor o seu próprio contexto e com alto nível de ambiguidade”.</p> <p>Lima (2011, p. 17-18): “Narrativas podem ser utilizadas para registrar situações complexas, detalhar procedimentos técnicos e transmitir conhecimentos de profissionais mais experientes em uma organização para profissionais mais jovens ou recentemente contratados”.</p>

Quadro 2 – Práticas de gestão do conhecimento (Continua)

Prática	Conceito
Mentoring	<p>Amado (2015, p. 1013): “O Mentoring pressupõe uma relação entre, pelo menos, duas pessoas, o mentor/formador [...] e o aprendiz/formando”.</p> <p>Batista et al. (2005, p. 14): “o <i>mentoring</i> é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 53): “A prática de Mentoring tem como objetivo o desenvolvimento humano, tanto de níveis estratégicos, quanto no tático e operacional”.</p>
Coaching	<p>Batista et.al. (2005, p. 14): “O coaching é similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas”.</p> <p>Teixeira e Laurindo (2013, p. 9): “o coaching é um processo de treinamento diferenciado, o qual possibilita maiores oportunidades de aprendizado e um foco maior no trabalho, gerando benefícios para a organização e para o indivíduo”.</p> <p>Lima (2011, p. 39): “na prática do <i>coaching</i>, o profissional responsável pela sua execução não necessariamente participa da execução das atividades do profissional que ele orienta”.</p>
Universidade Corporativa	<p>Batista et al. (2005, p. 13): “é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 56): “A Missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação)”.</p> <p>Santos et al. (2012, p. 95): “A universidade corporativa é, portanto, a responsável em formar e desenvolver talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem contínuo, funcionando com base em competências e vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas das corporações”.</p>
Melhores práticas	<p>Batista et al. (2005, p. 18): “este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes”.</p> <p>Ferreira (2007, p. 30): “Conhecimento acumulado sobre a melhor forma, a mais efetiva, de se empreender uma atividade ou processo”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 91): “as MPs vieram para instrumentalizar os conceitos de uma organização manter e melhorar seu desempenho com base na sua própria experiência”.</p>
Benchmarking	<p>Batista et al. (2005, p. 20): “prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização”.</p> <p>Gariba Júnior (2005, p. 15): “O benchmarking é uma ferramenta que surgiu nas empresas como um método de informações necessário para apoiar a melhoria da qualidade de atendimento, obtendo vantagens competitivas e tem sua aplicabilidade associada a essas organizações empresariais, propondo parâmetros competitivos na análise das melhores práticas e processos, permitindo a implementação da melhoria contínua”.</p> <p>Lima (2011, p. 35): “visa a procura no ambiente externo (ex.: outras empresas, associações de classe) ou interno (ex: outras unidades de negócio) de forma sistemática, processual e organizada de boas referências para a comparação da forma como a organização trabalha”.</p> <p>Teixeira e Laurindo (2013, p. 10): “esta prática tem por objetivo promover a inovação, o conhecimento e a mudança dentro do ambiente de trabalho, aperfeiçoando os processos, produtos e serviços, além de exigir comprometimento e tomada de decisões”.</p>

Quadro 2 – Práticas de gestão do conhecimento (Continua)

Prática	Conceito
Memória organizacional	<p>Laspisa (2007, p. 37): “a MO pode ser entendida como conhecimento corporativo que representa experiências prévias que são arquivadas e compartilhadas pelos usuários. A MO é constituída por um conhecimento explícito (arquivos guardados como manuais corporativos e banco de dados) e conhecimento tácito (tais como intuição, opiniões e experiência) e abrange aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, o trabalhador e o ambiente de trabalho”.</p> <p>Laurindo, Camargo e Rocha (2013, p. 210): “MO refere-se a um mecanismo que possibilita o armazenamento contínuo e a manipulação do conhecimento organizacional que futuramente pode ser utilizado para tomada de decisão, direção, controle, reestruturação, comunicação, planejamento, motivação, entre outras atividades”.</p> <p>Lima (2011, p. 37): “A prática de memória organizacional também tem como objetivo permitir que a organização reutilize o conhecimento gerado, minimizando o tempo de desenvolvimento e implantação de projetos e atividades similares”.</p> <p>Molina e Valentin (2015, p. 149): “a memória de uma organização envolve todo seu ambiente, perpassando por sua cultura organizacional, de recursos humanos, estrutura organizacional, estrutura tecnológica, e toda a documentação que ela produz mediante sua atuação”.</p> <p>Schlesinger et al. (2008, p. 20-21): “[...] pode-se destacar a importância da construção de uma memória organizacional para o processo de criação do conhecimento, especialmente pelas muitas vantagens e benefícios que ela apresenta para qualquer organização”.</p>
Lições aprendidas	<p>Batista et al. (2005, p. 21): “as lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo”.</p> <p>Dorow (2017, p. 239): “essa prática consiste em encontros destinados especificamente para a troca de conhecimentos que tem por objetivo facilitar o discurso aberto e promover um ambiente de confiança, o que ajuda a promover e sustentar uma cultura organizacional”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 77): “A sistematização e disponibilização das lições aprendidas permitem o compartilhamento desse aprendizado na organização”.</p> <p>Leuch (2006, p. 62): “para que surtam os efeitos esperados, as lições aprendidas precisam estar organizadas e disponibilizadas em algum tipo de repositório, com fácil localização ou mesmo com indicação das pessoas que trabalharam em determinado projeto e onde encontrá-las”.</p>
Inteligência Competitiva	<p>Batista et al. (2005, p. 21): “visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação”.</p> <p>Gomes e Braga (2004, p. 4699): “capacidade de antecipar ameaças e identificar oportunidades por meio de um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento e validada para a tomada de decisão”.</p> <p>Lima (2011, p. 37): “açambarca um processo sistemático, ético e ininterrupto de coleta, análise, disseminação e avaliação de informações que apoiam a organização no monitoramento do mercado na qual está envolvida”.</p> <p>Oliveira (2016, p. 8): “A Inteligência Competitiva é o processo que age na potencialização da informação para apoio à tomada de decisões nas organizações”.</p>
Mapeamento do Conhecimento	<p>Batista et al. (2005, p. 20): “é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo”.</p> <p>Davenport e Prusak (2003, p. 88): “mapa de conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar um tipo de lista que mostre onde encontrá-los”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 102): “tratam do registro do conhecimento sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes de forma que melhor atenda o objetivo de uso”.</p>

Quadro 2 – Práticas de gestão do conhecimento (Continua)

Prática	Conceito
Gestão por competências	<p>Batista et al. (2005, p. 22): “As iniciativas nesta área visam 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”.</p> <p>Brandão e Guimarães (2001, p. 11): “Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio”.</p> <p>Lima (2011, p. 36): “A gestão por competências pode ter por base o mapeamento dos principais processos da organização, a identificação das competências e habilidades essenciais para execução destes processos, e a definição das habilidades e competências necessárias de cada profissional, chegando deste modo à lacuna entre as competências necessárias e disponíveis na organização”.</p>
Banco de competências organizacionais	<p>Batista et al. (2005, p. 23): “trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento”.</p>
Banco de competências individuais	<p>Batista et al. (2005, p. 23): “este tipo de iniciativa, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura”.</p> <p>Ferreira (2007, p. 32): “Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas”.</p>
Gestão do capital intelectual	<p>Batista et al. (2005, p. 24): “A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 102): “Este contexto apresenta um novo paradigma da gestão do conhecimento com a prática de gestão do capital intelectual, que assume uma formatação crescente de principal ativo da organização. Este capital intelectual é que permite que a informação se transforme em conhecimento e gere as tomadas de decisão”.</p> <p>Matos e Lopes (2008, p. 234): “a gestão do capital intelectual deve verificar se cada indivíduo da organização está a aplicar o seu saber em benefício desta, pois se não existirem factores que propiciem a aplicação do conhecimento, de nada vale o saber de cada indivíduo”.</p>
Portais/ intranets/ extranets	<p>Batista et al. (2005, p. 26): “Um portal é um espaço <i>web</i> de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas”.</p> <p>Ferreira (2007, p. 30): “Este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência dos indivíduos e da organização”.</p>
Sistema workflow	<p>Batista et al. (2005, p. 26): “são práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios”.</p> <p>Fialho et al. (2006, p. 151): “Os sistemas de workflow permitem a automação dos processos da organização; auxilia a explicitação do conhecimento que está embutido nos processos de negócios e a determinação do fluxo da informação contida no processo, mostrando as etapas corretas para a sua realização, acompanhando todas as atividades que compõe o processo”.</p> <p>Monken et al. (2017, p. 35): “[...] o sistema de workflow assegura que as tarefas/atividades sejam realizadas na sequência definida e que cada agente ou usuário seja notificado da necessidade de execução das tarefas”.</p>

Quadro 2 – Práticas de gestão do conhecimento (Continua)

Prática	Conceito
Gestão de conteúdo	<p>Batista et al. (2005, p. 25): “é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações”.</p> <p>Bax (2003, p.4): “Gerir conteúdo significa utilizar um conjunto de conceitos e ferramentas que visam amenizar ou resolver os problemas de produção de conteúdo em sítios web”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 80): “A Gestão de conteúdo foca a captação, ajustes, distribuição e gerenciamento de todos os conteúdos para apoio ao processo de negócios da indústria”.</p>
Gestão Eletrônica de Documentos	<p>Batista et al. (2005, p. 27): “trata-se de prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos”.</p> <p>Fialho et al. (2006, p. 149): “Sistemas GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) oferecem os recursos necessários ao gerenciamento de documentos numa organização em que os profissionais, distribuídos por espaços físicos distintos, participam do processo de criação de forma organizada. Deve-se ressaltar, entretanto, que o GED não engloba somente a gestão de documentos eletrônicos, mas também trata documentos em papel que são processados de forma eletrônica”.</p> <p>Lima (2011, p. 39): “prática relativa à gestão documental, pela qual uma organização consegue organizar as informações contidas em documentos e os próprios documentos em uma plataforma tecnológica que permite a criação, revisão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos empresariais”.</p> <p>Portal GED (2018): “A gestão de documentos, em seu sentido mais amplo, significa assegurar acesso pleno aos documentos e às informações necessárias à tomada diária de decisões e à garantia de deveres e direitos”.</p>
Data Warehouse	<p>Batista et al. (2005, p. 28): “tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados”.</p> <p>Fialho et al. (2006, p. 145): “Um Data Warehouse armazena informações históricas de muitos anos e, por isso, deve ter uma grande capacidade de processamento e armazenamento dos dados”.</p>
Decision Support Systems (DSS)	<p>Ferreira (2007, p. 33): “É uma classe específica de sistemas computacionais que fornece suporte às atividades de tomada de decisão”.</p>
Balanced Scorecard (BSC)	<p>Kaplan e Norton (1997, p. 2): “O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro”.</p> <p>Laurindo (2013, p. 62) “O BSC é uma ferramenta de gestão usada para definição de indicadores de desempenho baseada no pressuposto de que a estratégia de uma organização deve ser traduzida em indicadores que possam ser entendidos e trabalhados pelos seus membros e que tenham relacionamento direto e objetivo com a criação de valor dos ativos tangíveis e intangíveis das empresas”.</p> <p>Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 199): “O balanced scorecard é uma ferramenta de administração estratégica que tenta ligar intervenções operacionais na base de conhecimento da organização com as metas de longo prazo da empresa”.</p> <p>Teixeira e Laurindo (2013, p. 11): “O BSC focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Estas perspectivas estão alinhadas em uma cadeia de causa e efeito que por fim efetiva o sucesso”.</p>

Quadro 2 – Práticas de gestão do conhecimento (Conclusão)

Prática	Conceito
Data Mining	Batista et al. (2005, p. 28): “os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes "garimpar" assuntos ou temas específicos”. Fialho et al. (2006, p. 147): “o objetivo do Data Mining é extrair informações potencialmente úteis a partir de dados “crus” armazenados em um Data Warehouse ou em bancos de dados dos sistemas operacionais”.
Customer Relationship Management (CRM)	Fialho et al. (2006, p. 135): “O método CRM tem a finalidade de disponibilizar para as empresas informações instantâneas sobre os seus clientes e suas aspirações, possibilitando a todos conhecer o cliente”. Garrafoli Júnior et al. (2005, p. 15): “[...] CRM não é apenas um software, um programa de milhagem, muito menos uma atividade exclusiva do setor de atendimento, mas também um processo holístico de antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes”. Laurindo (2013, p. 84): “pode-se definir a gestão do conhecimento como um processo de utilização das informações relevantes que atualiza o conhecimento já presente na organização e que, se aplicado, ajuda a gerar vantagens em relação ao concorrente e a satisfazer o cliente”. Prieto e Carvalho (2005, p. 6): “O papel do CRM é justamente integrar as informações que podem vir de dentro da empresa ou das diversas partes externas que interagem com a empresa e transformá-las em conhecimento para a gestão do relacionamento com o cliente”.
Key Performance Indicators (KPI)	Ferreira (2007, p. 33): “KPIs são “veículos de comunicação”. Permitem que os executivos do alto escalão comuniquem a missão e visão da empresa aos mais baixos níveis hierárquicos, envolvendo diretamente todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa”.
Enterprise Resource Planning – (ERP)	Assumpção, Souza e Robles (2009, p. 67) “O sistema ERP tem como função precípua integrar os processos gerenciais de uma empresa, buscando apoiar as diferentes funções na busca de melhorar a produtividade, pela redução de desperdícios e de custos”. Campanário, Maccari e Paulo (2004, p.6) “é a denominação dos softwares aplicados à gestão empresarial. São também chamados de Sistemas de Gestão Empresarial ou Sistemas Integrados”. Morais Júnior, Granzoto e Roland (2012, p. 90) “O Enterprise Resource Planing em resumo é um software que automatiza os processos empresariais”.

Fonte: A autora, 2018.

Para fins deste estudo, faz-se necessário esclarecer que memória organizacional, que é uma das práticas de gestão do conhecimento (descrita no Quadro 2), difere-se de memória institucional. A memória organizacional refere-se à memória corporativa. Segundo Simião (2009, p. 1), “Memória Organizacional é o que, em inglês, é conhecido como corporate memory, enterprise memory ou organizational memory, assunto relacionado com a Gestão do Conhecimento”.

Nos estudos de Nascimento e Vitoriano (2017, p. 204) há distinção entre esses termos da seguinte forma:

A memória organizacional está ligada totalmente ao processo decisório, em como os gestores utilizam a informação retrospectiva para subsidiar decisões e garantir vantagens sobre a concorrência, enquanto a memória institucional está voltada aos aspectos da história da empresa e às questões de preservação de seu patrimônio cultural.

Nesta perspectiva, a memória institucional compreende as organizações na sua totalidade enquanto a MO constitui-se como uma das práticas de gestão do conhecimento.

Para identificar as práticas de gestão do conhecimento e suas relações com a gestão documental, foi utilizado o estudo de Batista et al. (2005) que desenvolveram o levantamento das práticas distribuídas em três categorias (Gestão de Recursos Humanos, Estrutura dos Processos e Base Tecnológica e Funcional) relacionando-as com as atividades de gestão do conhecimento, evidenciando que diversas práticas excedem à categoria instituída.

Gestão de Recursos Humanos

Nesta categoria, Batista et al. (2005) incluíram as seguintes práticas: fóruns/listas de discussão, comunidade de prática; educação corporativa, narrativas, mentoring, coaching e universidade corporativa.

A categoria de Gestão de Recursos Humanos relaciona-se com a transferência, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento nas organizações. Destaca-se que não haverá GC nas organizações sem o fator humano.

Barbosa (2008, p. 19) afirma que “a gestão do conhecimento se associa à gestão de recursos humanos uma vez que ela envolve o gerenciamento de competências e talentos pessoais”. Na visão de Fialho et al. (2006, p. 86-87), “o objetivo da Gestão do Conhecimento é maximizar o potencial das pessoas, por meio do estímulo à criatividade e à inovação, convertendo o capital humano das organizações em maior produtividade, agregação de valor [...]”.

Nas organizações, o conhecimento está presente na mente dos servidores, pois “[...] é formado pelas informações absorvidas, aliadas às nossas vivências e ao convívio social.” (VIANA; VALLS, 2016, p. 6). Sendo assim, no ambiente institucional, a informação torna-se um elemento fundamental, para o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas constituindo-se como o principal recurso que as organizações dispõem para o compartilhamento do conhecimento. A informação é o alicerce para o conhecimento organizacional.

Dessa forma, no recinto organizacional, a informação registrada deverá ser gerida de tal modo a ser recuperada no momento preciso. É por meio da gestão documental que a informação será administrada, preservada e controlada, já que, essas informações estão presentes nos documentos da organização. Este procedimento vai possibilitar seu compartilhamento entre os servidores da instituição. Sendo assim, a classificação e a

avaliação de documentos, são os instrumentos fundamentais de gestão documental para a organização das informações.

O primeiro instrumento de GD, (classificação de documentos), na perspectiva de Ilha, (2009, p. 19) “é considerada o eixo do trabalho arquivístico e consiste em organizar os documentos produzidos e recebidos pela instituição no exercício de suas atividades, de forma a constituir-se um referencial para a sua recuperação”. O segundo instrumento de GD, (avaliação de documentos), fase subsequente à classificação, “[...], cumpre a função de descartar o que não seja de interesse para as atividades das organizações, como, também, para a sociedade em geral, que busca informações para conhecer seu meio, seu passado e constituir uma identidade” (SCHÄFER; LIMA, 2012, p.141).

Por consequência, as tarefas de classificação e avaliação, otimizam o uso da informação no ambiente organizacional. Corujo (2017, p.16) enfatiza que

quanto melhor/mais elevado for o conhecimento organizacional, melhores serão as decisões de avaliação documental, que melhorarão (em termos de eficiência, eficácia e efetividade) o futuro processo de criação e gestão de conhecimento da organização, que será desenvolvido a partir da informação constante nos documentos de arquivo, originando um processo em espiral em muito compatível com o processo de criação de conhecimento organizacional [...].

Nesta perspectiva, por exemplo, a nomeação de uma comissão de avaliação de documentos pode ocasionar a criação de uma ou mais comunidades de prática, dado que “a análise documental também passa pela identificação dos processos internos, sendo capaz de apontar caminhos para a inovação”. (VIANA; VALLS, 2016, p.21).

Dessa forma, a gestão documental é a base da criação do conhecimento organizacional.

Estrutura dos processos

Nesta categoria, Batista et al. (2005) incluíram as seguintes práticas: melhores práticas; benchmarking; memória organizacional; lições aprendidas; inteligência competitiva; mapas do conhecimento; gestão por competências; banco de competências; gestão do capital intelectual.

A categoria de estrutura dos processos relaciona-se com à geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. “A retenção seletiva de informações, de documentos e de experiência requer gestão”. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 35).

Rodrigues e Blattmann (2011, p. 45) enfatizaram que “as organizações contemporâneas caracterizam-se pela contínua produção, processamento e uso da informação, e os processos mais críticos estão na organização e o tratamento dessa informação”. A prática de gestão documental pode colaborar com as práticas de gestão do conhecimento nesta categoria, uma vez que pode auxiliar os processos organizacionais. Por exemplo, nos estudos de Viana e Valls, (2016, p. 21) foi enfatizado que

o plano de classificação, na medida em que é produzido por meio de análise profunda das atividades-meio ou fim de uma organização, acaba contribuindo para a criação de mapas de conhecimento, uma vez que os setores e atividades da instituição são administrados e executados por funcionários e colaboradores que possuem conhecimento e habilidades passíveis de serem identificados e registrados.

O plano de classificação está relacionado à atribuição de códigos aos documentos. A avaliação de documentos aproxima-se com lições aprendidas, visto que “a revisão de prazos de guarda tem de levar em conta as ocorrências com as informações contidas nos documentos, a frequência de acessos e a possibilidade de recuperação da informação” (VIANA; VALLS 2016, p.23).

Base tecnológica e funcional

Nesta categoria, Batista et al. (2005) incluíram as seguintes práticas: portais corporativos; sistemas de workflow , gestão de conteúdo; gestão eletrônica de documentos; data warehouse e data mining.

A categoria base tecnológica e funcional está ligada à captura, difusão e colaboração do conhecimento.

“A tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cujo foco central é a base tecnológica. Essas práticas (ferramentas e técnicas) contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento” (BATISTA 2012, p.57). O conhecimento é assimilado quando a informação está reunida e disposta para todas as finalidades. Cabe destacar que a área de tecnologia da informação exerce um papel primordial para o acesso à informação nas organizações.

Nesta perspectiva, Zorzal (2015, p.76) evidenciou que

a informação é um ativo essencial para as instituições, e a área de Tecnologia da Informação (TI) exerce papel fundamental na geração e manutenção desse ativo. Portanto, as organizações devem observar os requisitos de qualidade, guarda e segurança das informações assim como de todos os seus bens.

Para que haja o controle da informação é necessário saber que tipo de informação é importante para a utilização. Nas organizações, as informações estão dispostas em um

suporte, o que caracteriza o documento. A missão de um documento nas organizações é conter as informações decorrentes de um ato do poder público.

Neste caso, a Gestão documental é essencial para o bom funcionamento das organizações, já que,

o termo gestão está relacionado à administração, ao ato de gerenciar. Isso significa que é preciso ir além do ato de registro da informação em um suporte, é preciso também que se tenha um planejamento de tal forma, que, mesmo com uma quantidade exacerbada de documentos gerados diante das ferramentas tecnológicas disponíveis nos dias atuais, seja possível localizar e utilizar a informação no tempo exato e necessário para uma tomada de decisão (CALDERON et al. 2004, p.101).

Desta forma, a gestão documental tem como objetivos, a organização, o gerenciamento e o controle da informação nas organizações, proporcionando o acesso de forma rápida e segura, facilitando a recuperação e utilização para os diversos fins. Sendo assim, a presença da gestão documental nas organizações, aliada à tecnologia da informação promove as práticas de gestão do conhecimento.

O estudo de Santos, Inharelli e Sousa (2009, p. 219) concluiu que “práticas de gestão de documentos e de informação não garantem aplicação de gestão do conhecimento, porém a gestão do conhecimento não se faz sem práticas de gestão de documentos e de informação”.

Sendo assim, para gerenciar o conhecimento é necessário também gerenciar a informação. Campos (2003, p.48), observa que “a gestão do conhecimento não é o fim. É o meio para obtenção da informação certa que, internalizada e processada pelas pessoas na organização, torna-se conhecimento, que permite que possam agir com rapidez e eficiência”.

Deste modo, a informação registrada que está presente nos processos, nos documentos produzidos e recebidos pelos servidores do poder público precisa ser gerida de tal forma que dê suporte ao conhecimento organizacional.

À medida que conhecimento e informação ganham cada vez mais espaço, surge a necessidade de especialistas para usá-los e administrá-los. Neste contexto, Ferreira, (2003, p. 45) acrescenta

na era da informação, os profissionais da informação são essenciais ao efetivo funcionamento das organizações do conhecimento. Ressaltando mais uma vez, estes profissionais, ao atender prontamente às necessidades de informações críticas, possibilitam que a informação atue como uma vantagem competitiva para essas organizações.

Nas instituições públicas quando as informações são bem administradas, geram benefícios no sentido de contribuir para a melhoria da eficiência na prestação do serviço público.

Nas entidades, as informações estão presentes nos documentos. Schäfer e Sanches (2014, p. 209) destacam que “toda a produção informacional de uma organização é registrada em documentos (papel), publicações, banco de dados, mídias e demais suportes [...]”. Como o volume da massa documental na atualidade aumentou de maneira exponencial, é necessário que haja um planejamento, um controle, para que mesmo diante deste volume seja possível localizar a informação e atender a demanda do usuário da informação para que possa utilizá-la para os fins necessários e em tempo tempestivo. (MORENO, 2008).

Portanto, Schäfer e Sanches (2014, p. 7) acrescentam que “o processo de gestão de documentos, informação e conseqüentemente do conhecimento, mantém uma relação direta, sendo a primeira a base para as seguintes”.

Mediante este contexto, para que haja o desenvolvimento da gestão do conhecimento nas organizações, é necessário, primeiramente, colocar em prática a gestão documental nas entidades para que haja o gerenciamento e o controle da informação e, por conseguinte a gestão do conhecimento.

Santa Anna (2015, p. 89) destacou que

[...] o arquivo representa um espaço destinado à produção e disseminação da informação, pois são nessas unidades de informação que se realizam a guarda, conservação e manuseio da informação produzida por um organismo. Nesse enfoque, entende-se que, o arquivo, como um setor de uma organização, possui a responsabilidade imediata em viabilizar práticas de gestão, tanto da informação quanto de conhecimento.

Portanto, no arquivo são dispostas as informações que contribuem para a gestão do conhecimento. Teixeira e Laurindo (2013, p.3), acrescentam que “o conhecimento é adquirido com o tempo, quando a soma das informações são reunidas e interpretadas”.

Werner e Werner (2004, p.196) destacam que “a utilização de documentação representa uma das primeiras iniciativas de GC”.

É neste contexto que a gestão documental antecede à gestão da informação e do conhecimento organizacional. Os conceitos sobre gestão documental serão apresentados na próxima subseção.

1.2 Gestão documental

Nesta subseção serão abordados o histórico, conceito, etapas e instrumentos de gestão documental. No último momento será destacada a importância da gestão documental para as organizações.

1.2.1 Histórico

O uso de documentos pelas sociedades é bem remoto. Reis (2006, p. 2) afirma que “os arquivos surgem desde que a escrita começou a estar ao serviço da sociedade [...]”. Na Revolução Francesa (1789) já havia a percepção da relevância dos documentos para a sociedade. Nesta perspectiva, Schellenberg (2005, p. 27) esclarece que “durante toda a Revolução Francesa, os documentos foram considerados básicos para a manutenção de uma antiga sociedade e para o estabelecimento de uma nova”.

O volume de documentos arquivísticos, especialmente nos Estados Unidos, aumentou consideravelmente a partir da segunda guerra mundial. Isso criou um grande problema para as autoridades governamentais. Neste contexto, nasceu, e se desenvolveu a gestão documental nos Estados Unidos, Canadá e em alguns países europeus, africanos e asiáticos. (INDOLFO, et al.1995).

No Brasil não é comum a utilização da gestão documental nos órgãos públicos, apesar da Lei nº 8.159/91 exigir que a Administração Pública aplique a gestão da documentação governamental, conforme se verá na subseção seguinte. Calderon et al. (2004, p.102) observou que em relação à gestão da informação, “no âmbito das instituições públicas, a situação é bastante alarmante e tem sido encaminhada com seriedade pelas instituições arquivísticas brasileiras”.

No seminário de celebração do primeiro ano de vigor da Lei de acesso à informação (LAI), Lei nº 12.527/2011, em Brasília-DF, ocorrido em 16 de maio de 2013, foi destacado que no Brasil, é preciso aprimorar as práticas de gestão documental. (CGU, 2013). De acordo com o então ministro-chefe da Controladoria Geral da União (CGU), Jorge Hage, em pronunciamento no seminário, “é preciso melhorar a gestão documental para facilitar a identificação e a recuperação da informação”.

Essa reflexão quanto a melhorar a gestão documental é preocupante já que sem a prática de gestão documental fica difícil recuperar a informação e, em consequência, adotar a prática de gestão do conhecimento. Nascimento e Vitoriano (2017, p. 220) defendem que “[...] não é possível trabalhar um sistema de GI se não há um sistema de GD funcionando com eficiência; assim como não é adequado trabalhar a GC sem possuir um sistema de GI que funcione”. Mediante essa situação é necessário o esclarecimento sobre conceito, etapas e instrumentos de gestão documental que será vista na próxima subseção.’

1.2.3 Conceito, etapas e instrumentos de gestão documental

A Lei nº 8.159/91 estabelece o conceito de gestão documental em seu artigo 3º, da seguinte forma: “considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”.

Nesse sentido, é necessário o esclarecimento das etapas que envolvem a gestão documental, descritas na Lei nº 8.159/91, que são: produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária.

Produção: esta fase refere-se à geração do documento pela Administração. Flores e Lampert (2013, p. 45) interpretam que “a produção de documentos ocorre em virtude de uma atividade ou ato administrativo de um órgão, setor ou organização que necessita ser registrado e comprovado, para que possa ter efeito”. Portanto, a produção de um documento é o resultado de um ato do Poder Público.

A produção também pode ser externa. Neste caso, os documentos foram produzidos por outra entidade e recebidos pela instituição, correspondendo a alguma atividade e função desta instituição.

Ao ser gerado tanto internamente como recebido de outra instituição, o documento deverá ser registrado em um sistema que permitirá controlá-lo até seu arquivamento em fase corrente ou envio a destinatário externo. Tal registro é denominado “protocolo”.

Nascimento e Vitoriano (2017, p. 220) enfatizam que

não é possível elaborar um programa de GD sem realizar o estudo da produção de documentos; também não é possível trabalhar um sistema de GI se não há um sistema de GD funcionando com eficiência; assim como não é adequado trabalhar a GC sem possuir um sistema de GI que funcione.

Portanto, na fase da produção do documento é importante destacar que se deve evitar a geração de documentos desnecessários.

Tramitação: o documento simples, não integrante de um processo, circulará do produtor ao destinatário. O processo, documento complexo, integrado por diversos documentos simples deverá tramitar, passando por várias instâncias até a solução final da atividade a que se refere. As etapas de tramitação são controladas pelo protocolo. A tramitação refere-se ao fluxo documental (DI MAMBRO, 2012).

Uso: refere-se à utilização do documento para os diversos fins. Os documentos arquivísticos têm um uso genérico, institucional, atendendo à função primária: servir à administração. Então, são usados como instrumentos para subsidiar a tomada de decisão, prestação de contas, fonte de informação; elemento de prova e garantia de direitos ao cidadão. Cada documento tem uma utilização específica, conforme a atividade que registra. Por exemplo, uma matrícula de imóvel é usada para comprovar que a instituição é proprietária do imóvel a que se refere. Belloto (2002, p. 86) apresenta o uso de diversas espécies de documentos. Por exemplo, um requerimento “[...] serve para solicitar algo a uma autoridade pública e que, ao contrário da petição, está baseado em atos legais ou em jurisprudência. Muitas vezes, o requerimento faz menção a esses atos, que toma como base jurídica”.

Avaliação: Conforme esclareceu Bernardes (1998, p. 14.), a avaliação de documentos é um

trabalho interdisciplinar que consiste em identificar valores para os documentos (...) e analisar seu ciclo de vida, com vistas a estabelecer prazos para sua guarda ou eliminação contribuindo para a racionalização dos arquivos e eficiência administrativa, bem como para a preservação do patrimônio documental.

Bernardes (1998, p. 14, grifo nosso) destaca que “a avaliação deverá ser realizada no momento da **produção**, paralelamente ao trabalho de classificação, para evitar a acumulação desordenada, segundo critérios temáticos, numéricos ou cronológicos”.

Neste contexto, Camargo e Bellotto (1996, p. 16) entendem que a classificação é uma: “[...] sequência de operações que, de acordo com as diferentes estruturas, funções e atividades da entidade produtora, visam a distribuição dos documentos de um arquivo”.

Arquivamento: Os documentos arquivísticos, após sua tramitação ou fluxo simples (quando não se tratar de processo), serão arquivados no setor de finalização. O setor tem responsabilidade pela segurança, integridade e controle do acesso aos documentos.

O arquivamento se dará em conformidade com um dos três sistemas de arquivamento apresentados abaixo, mencionados por Schellenberg (2005, p. 120-121, grifo nosso) ou uma combinação deles:

- a) os que arquivam as unidades em sequência **numérica**;
 - b) os que arquivam as unidades, quer se refiram a pessoas, assuntos ou lugares, em sequência **alfabética**; e
 - c) os que arquivam as unidades numa ordem racional, de acordo com um esquema de **classificação**.
- Há também a observar os que resultam de combinação entre os tipos citados.

Vencido o prazo de custódia no arquivo corrente, os documentos serão transferidos ao setor de arquivo intermediário, onde ficarão custodiados pelos prazos previstos nas Tabelas de Temporalidade e Destinação (TTD), instrumento resultante da atividade de avaliação. Cumpridos os prazos serão eliminados ou recolhidos ao setor de arquivo permanente.

No arquivo permanente são custodiados os documentos que perderam seu valor primário para a Administração, mas são detentores de valor histórico para a pesquisa histórica e a utilização pelo cidadão.

O Quadro 3 apresenta, de forma resumida, as três fases do ciclo de vida dos documentos arquivísticos.

Quadro 3 – Fases do ciclo de vida dos documentos arquivísticos

1ª Idade FASE CORRENTE	Documentos vigentes e frequentemente consultados	Arquivo Corrente
2ª Idade FASE INTERMEDIÁRIA	Final de vigência. Aguardam prazos de prescrição e precaução, raramente são consultados e aguardam destinação final: eliminação ou guarda permanente.	Arquivo Intermediário
3ª Idade FASE PERMANENTE	Documentos que perderam a vigência administrativa, porém são providos de valor secundário ou histórico – cultural	Arquivo Permanente ou Histórico

Fonte: Adaptado de BERNARDES; DELATORRE, 2008, p. 10.

Na fase corrente cabe a consulta de documentos com certa frequência. A fase intermediária relaciona-se ao cumprimento de prazo para eliminação ou guarda permanente. Esses prazos estão estipulados na Tabela de Temporalidade e Destinação (TTD), um dos instrumentos de gestão.

A Administração Pública deverá fazer uso de dois instrumentos de gestão documental que são: o Plano de Classificação de Documentos de Arquivo (PCD) e a Tabela de Temporalidade de Documentos de Arquivo. (TTD). Os códigos do plano de classificação servem tanto para auxiliar na organização dos documentos como facilitam sua recuperação (PADILHA; SPUDEIT, 2014).

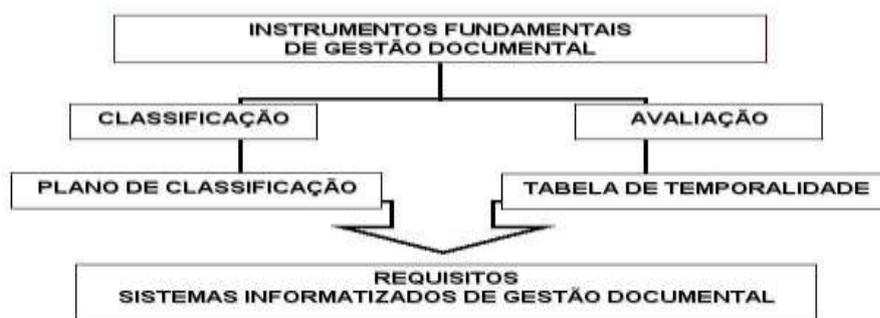
No entendimento de Flores e Lampert (2013, p. 45) “o objetivo da classificação é, essencialmente, dar visibilidade às funções e atividades do organismo produtor, deixando claras as ligações entre os documentos”. Portanto, o plano de classificação, relaciona-se à atribuição de códigos aos documentos. No que se refere à Tabela de Temporalidade, esta é apontada pelo E-Arq. Brasil (2011, p. 36) como “um instrumento arquivístico que determina prazos de guarda tendo em vista a transferência, recolhimento e eliminação de documentos”.

Em resumo, ao atribuir código a um documento, define-se o seu prazo de guarda estabelecido pela TTD e a sua destinação.

Portanto, os documentos que aguardam cumprimento de prazos em fase corrente serão transferidos para o arquivo intermediário. Após o cumprimento dos prazos no arquivo intermediário, os de valor histórico serão recolhidos ao arquivo permanente e os despidos de valor histórico (secundário) serão eliminados de acordo com destinação estabelecida na Tabela de Temporalidade e Destinação (TTD).

É necessário esclarecer que as tarefas relacionadas à classificação e a tabela de temporalidade dos documentos deverão ser complementadas por um sistema informatizado de gestão documental conforme se verifica na Figura 2:

Figura 2 – Instrumentos Fundamentais de Gestão Documental



Fonte: BERNARDES; DELATORRE, 2008, p. 11.

Há um desafio para os gestores atuais, já que, para a Administração otimizar o uso das informações constantes nos documentos frente ao aumento expressivo da produção documental é necessário estar aliada à prática de gestão documental em conjunto com um sistema informatizado de gestão da documentação governamental. Esse sistema é definido nos moldes do E-Arq. Brasil, cuja finalidade é fornecer um Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos.

Além disso, há necessidade da conscientização por parte dos gestores a respeito da importância da gestão documental para a preservação do patrimônio documental que será apresentada na próxima subseção.

1.2.3 Importância da gestão documental

A gestão documental constitui-se em elemento fundamental, instrumento facilitador para o uso das informações constantes nos documentos produzidos e recebidos pelas organizações.

Silva (2013, p. 59) considera “a gestão documental como uma ferramenta arquivística coordenada e estruturada para administrar arquivos desde a gênese documental, na produção da informação orgânica, registrada no documento”.

Os servidores das instituições produzem diariamente informações orgânicas. Carvalho e Longo (2002, p.115), as destacam como:

[...] informações orgânicas, são um conjunto de informações sobre um determinado assunto, materializada em documentos arquivísticos que, por sua vez, mantêm relações orgânicas entre si e foram produzidos no cumprimento das atividades e funções da organização.

Percebe-se que a informação orgânica é aquela que foi produzida pelo servidor no exercício das suas funções a qual foi concretizada em documentos.

Os documentos são considerados componentes para a tomada de decisões e também como instrumentos de prova na preservação dos direitos dos cidadãos. E também na comprovação do cumprimento de seus deveres. No entanto, para cumprir suas funções, é necessário que o conjunto documental de uma entidade esteja organizado.

Sendo assim, a Lei nº 8.159/91, que trata da política nacional de arquivos públicos e privados estabelece em seu artigo 1º “é dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação”.

Esta lei veio atender ao comando constitucional que, em 1988, estabeleceu no seu artigo 216 § 2º “cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem”.

A política de gestão documental nos órgãos públicos é uma imposição legal, que assegura a proteção dos documentos públicos, garante direito de acesso pelos cidadãos, além de, conseqüentemente, trazer benefícios para a Administração Pública.

No entendimento de Moreno, (2008, p. 73) a gestão documental gera os seguintes benefícios visando:

[...] assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações com decisões esclarecidas, rápidas, seguras, que permitam reduzir fator de incertezas.

Neste sentido, a gestão documental constitui-se como um instrumento imprescindível na utilização e recuperação de forma rápida da informação para que a Administração possa tomar decisões de forma segura e de modo oportuno. O documento é o registro da informação.

Viana e Valls (2016, p. 18) esclarecem que “os documentos de arquivo são os suportes onde estão registradas as informações necessárias para o funcionamento da organização”. Sendo assim, a gestão documental é imprescindível para a gestão da informação e por sua vez para a gestão do conhecimento. A Figura 3 retrata a ligação entre esses três componentes:

Figura 3 - Interfaces entre gestão documental, gestão da informação e gestão do conhecimento



Fonte: VIANNA; VALLS, 2016, p. 22.

Percebe-se que a gestão documental tem um valor substancial para que haja o controle da informação de forma que possa dar suporte à gestão do conhecimento frente à crescente produção documental. Dessa forma, Schäfer e Sanches (2014, p. 211) acrescentam que o “arquivo” (setor gestor de documentos)

torna-se fundamental na implantação da gestão do conhecimento, pois nele são armazenados, gerenciados e disponibilizados os documentos que contêm informações estratégicas produzidas pela organização, não apenas no presente, mas também decisões passadas que construíram a trajetória da instituição.

Nas entidades do setor público existe o setor de contabilidade, que se encarrega do processo de gerar informações visando o controle do patrimônio público. Essas informações são produzidas pelos servidores enquanto no exercício de suas funções e atribuições e são resultantes de um registro que conterà valor probatório.

Esses registros são documentos públicos arquivísticos, já que a informação concretizada constitui-se em documento. Schäfer; Sanches (2014, p. 209) destacam que “toda a produção informacional de uma organização é registrada em documentos (papel), publicações, banco de dados, mídias e demais suportes [...]”. Portanto, no setor de contabilidade das instituições são produzidas informações registradas que se constituem documentos que por sua vez deverão ser objeto de gestão documental.

Essas informações sobre a contabilidade aplicada ao setor público serão vistas na próxima subseção.

1.3 Contabilidade Pública

Nesta subseção serão abordados aspectos conceituais relacionados à contabilidade aplicada ao setor público e à informação contábil.

1.3.1 Principais Conceitos

O patrimônio público é o objeto da contabilidade aplicada ao setor público. Sendo assim, sua essência constitui-se no processo de gerar informações para o usuário para que este tome decisões que envolvam o patrimônio público. A abrangência da contabilidade pública compreende as entidades públicas. Feijó et al. (2017 p. 27) enfatizam a contabilidade como:

[...] ciência que aplica, no processo gerador de informações, os princípios e as normas contábeis direcionadas à gestão do patrimônio de entidades, oferecendo aos usuários informações de natureza orçamentária, econômica e financeira do patrimônio da instituição e suas mutações, bem como os resultados alcançados, em apoio ao processo de tomada de decisão e à adequada prestação de contas.

A contabilidade pública como ciência destacando-se a geração de informações para a tomada de decisões e prestação de contas nas entidades governamentais.

Essas informações são desenvolvidas pelos servidores que no exercício de suas funções e atividades, produzem e recebem informações arquivísticas decorrentes de um registro na contabilidade.

As informações registradas constituem documentos, que por sua vez, são patrimônio público que deverá ser preservado em atendimento à Lei nº 8.159/91 que em seu artigo primeiro que determina “É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação”.

O texto constitucional também se preocupou com proteção dos documentos públicos no que se refere ao que determina o seu artigo 23 que é competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: “[...] III - proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos”.

A Lei nº 8.159/91, denominada “Lei de Arquivos” prescreve que a proteção dos documentos seja em todas as fases, corrente, intermediária e permanente. Já a Constituição Federal/88 estabelece a proteção aos documentos permanentes ou históricos.

Percebe-se a necessidade de preservar os documentos que são produzidos e recebidos e que são detentores de informações arquivísticas, pelos servidores lotados no setor de contabilidade das instituições públicas, já que nesse setor são geradas informações para o processo decisório nas entidades governamentais.

Dessa forma, “as informações arquivísticas, em qualquer instituição pública ou privada, são de caráter contábil/financeira, pessoal e administrativa, que podem ser encontradas em diferentes espécies documentais” conforme esclareceu Calderon et al. (2004, p. 100). Como documentos públicos, podem e devem estar disponíveis ao cidadão, uma vez que a CF/88 menciona em seu artigo 216, parágrafo 2º “Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem”.

Portanto, percebe-se que a gestão dos documentos governamentais, inclusive os de natureza contábil, representa uma medida facilitadora para o resgate da informação em tempo hábil para que possa estar disponível ao cidadão e ao usuário.

1.3.2 A informação contábil

A finalidade principal da contabilidade é fornecer informações relevantes a seus usuários, de forma que possam servir de embasamento na tomada de decisões para boa administração das organizações. Uma informação relevante é aquela que é útil para a instituição. O MCASP (2017, p. 26) esclarece que “para ser útil como informação contábil, a informação deve corresponder à representação fidedigna dos fenômenos econômicos e outros que se pretenda representar”. Deste modo, para ser útil a informação contábil deve seguir as características descritas no MCASP combinadas com o CPC 00 R1, resumidas no Quadro 4.

Quadro 4 - Características qualitativas da informação contábil

Característica	Resumo
Relevância	A informação relevante é a que seja apta em fazer diferença nas decisões dos usuários.
Representação fidedigna	A utilidade da informação contábil relaciona-se com a sua fidedignidade e esta é atingida na realidade retratada quando são atendidos os atributos de ser completa, neutra e livre de erro.
Compreensibilidade	Clareza e concisão torna a informação compreensível
Tempestividade	A tempestividade é possuir a informação disponível a tempo de poder influenciar os tomadores de decisão.
Comparabilidade	Essa característica possibilita o usuário a identificar e compreender similaridades e diferenças dos itens
Verificabilidade	Essa característica ajuda a possibilitar ao usuário que a informação reflita fidedignamente o fenômeno econômico que se propõe reproduzir.

Fonte: Adaptado do MCASP, 2017 e CPC 00 R1.

No entendimento de Padoveze (2015, p. 24) “a informação é a matéria-prima para os gestores”. Portanto, infere-se a importância do setor de contabilidade nos órgãos públicos como gerador de informações para as organizações em que a informação contábil é caracterizada como aquela que representa um acontecimento que afeta o patrimônio da instituição. Essa informação deverá ser preservada para que possa ser acessada facilmente pelos usuários.

Padoveze (2007, p. 48) enfatiza que “a informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo”.

As informações contábeis são decorrentes dos registros contábeis. Como ciência que estuda, controla e registra o patrimônio de uma entidade, a contabilidade tem um conjunto de registros detentores de informações, e por sua vez, constituídos como documentos arquivísticos, devendo assim ser objeto de gestão documental.

O documento arquivístico é aquele que é gerado ou recebido pelo servidor no exercício da sua função. Conforme salienta Bellotto (2002, p. 7)

a relação dos arquivos com a administração pública e privada é evidente, já que os documentos são os registros das atividades exercidas pelos órgãos públicos ou pelas organizações privadas. Documentos de arquivo são testemunhos inequívocos da vida de uma instituição.

Destaca-se, portanto que os documentos produzidos e recebidos no setor de contabilidade das instituições em decorrência das atividades e funções, são possuidores de informação arquivística, sendo neste caso suscetíveis de gestão documental.

Pasa (2001, p. 78) salienta que “documento contábil é toda a informação emanada pelo conhecimento contábil, bem como os documentos utilizados para realizar a escrituração”, enquanto Martins e Moraes (2011, p. 303) esclarecem documento contábil como “toda e qualquer informação proveniente do conhecimento contábil em um suporte material, como por exemplo: notas de compra e venda [...]”.

O registro contábil deverá ser feito de maneira uniforme e ordenado. Sendo assim o plano de contas aplicado ao setor público (PCASP) no entendimento de Feijó et al. (2017 p. 47) “[...] tem como objetivo atender, de maneira uniforme e sistemática, ao registro contábil dos atos e fatos praticados pela Administração Pública e às necessidades de informações de todos aqueles que atuam na área pública.”

Portanto, as entidades públicas deverão seguir um modelo evidenciado em uma relação de contas padronizadas para o registro contábil. “o PCASP alinha-se a esta finalidade por meio da padronização da forma de registro contábil para a extração de informações para estes usuários” (MCASP, 2017, p.340). A estrutura atual do PCASP é retratada na Figura 4.

Figura 4 – Estrutura básica do PCASP

PCASP	
1 – Ativo 1.1 - Ativo Circulante 1.2 - Ativo Não Circulante	2 – Passivo e Patrimônio Líquido 2.1 - Passivo Circulante 2.2 - Passivo Não Circulante 2.3 - Patrimônio Líquido
3 – Variação Patrimonial Diminutiva 3.1 - Pessoal e Encargos 3.2 - Benefícios Previdenciários e Assistenciais 3.3 - Uso De Bens, Serviços e Consumo de Capital Fixo 3.4 - Variações Patrimoniais Diminutivas Financeiras 3.5 - Transferências e Delegações Concedidas 3.6 - Desvalorização e Perda De Ativos e Incorporação de Passivos 3.7 - Tributárias 3.8 - Custo das Mercadorias Vendidas, dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados 3.9 - Outras Variações Patrimoniais Diminutivas	4 – Variação Patrimonial Aumentativa 4.1 - Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria 4.2 - Contribuições 4.3 - Exploração e venda de bens, serviços e direitos 4.4 - Variações Patrimoniais Aumentativas Financeiras 4.5 - Transferências e Delegações Recebidas 4.6 - Valorização e Ganhos Com Ativos e Desincorporação de Passivos 4.9 - Outras Variações Patrimoniais Aumentativas
5 – Controles da Aprovação do Planejamento e Orçamento 5.1 - Planejamento Aprovado 5.2 - Orçamento Aprovado 5.3 - Inscrição de Restos a Pagar	6 – Controles da Execução do Planejamento e Orçamento 6.1 - Execução do Planejamento 6.2 - Execução do Orçamento 6.3 - Execução de Restos a Pagar
7 – Controles Devedores 7.1 - Atos Potenciais 7.2 - Administração Financeira 7.3 - Dívida Ativa 7.4 - Riscos Fiscais 7.5 - Consórcios Públicos 7.8 - Custos 7.9 - Outros Controles	8 – Controles Credores 8.1 - Execução dos Atos Potenciais 8.2 - Execução da Administração Financeira 8.3 - Execução da Dívida Ativa 8.4 - Execução dos Riscos Fiscais 8.5 - Execução dos Consórcios Públicos 8.8 - Apuração de Custos 8.9 - Outros Controles

Fonte: MCASPS, 2017, p. 343-344.

Segundo Feijó et al. (2017 p. 53) “pouco adianta uma contabilidade que não gera informações tempestivas e confiáveis.” Nesta perspectiva, o registro dos atos e fatos por meio de lançamentos contábeis contém informações que as instituições públicas utilizam para o controle do patrimônio público e para a tomada de decisões dos usuários. A contabilidade deve fornecer informações verdadeiras e em tempo oportuno aos seus usuários. Neste caso as informações registradas em documentos deverão ser objeto de gestão para que possam atender suas finalidades.

No que se refere à gestão dos documentos da contabilidade nas entidades públicas, a tabela de classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos à

atividade-meio da Administração Pública, destaca a subclasse 050 – orçamento e finanças. Nesta subclasse, de acordo com o Conselho Nacional de Arquivos, (CONARQ, 2001, p. 11)

Classificam-se os documentos relativos à previsão e execução orçamentária e às operações contábeis e financeiras referentes ao uso dos recursos públicos e comprovação de receita e despesa. Incluem-se, ainda, a movimentação de conta corrente, balanços e prestações de contas aos tribunais de contas.

Desta forma, os servidores que trabalham com os documentos produzidos/recebidos no setor de contabilidade deverão classificar os documentos de acordo com o que estabelece a subclasse, orçamentos e finanças.

Na contabilidade, a gestão documental é fundamental para a gestão da informação e, por sua vez, para a gestão do conhecimento organizacional. Os arquivos são fontes primárias para o conhecimento das organizações e da sociedade, guardiões deste conhecimento. Conservar os arquivos organizados significa preservar a informação disposta para todas as finalidades.

A relação entre as gestões é apresentada por Santos, Innarelli e Sousa (2009, p.195-196) no Quadro 5.

Quadro 5 - Gestões: documentos x informação x conhecimento

	Gestão dos Documentos	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Foco	Fundo arquivístico; acervo orgânico.	Calcado sobre a informação em geral.	Tem como foco as pessoas.
Objetivo	Assegurar a autenticidade dos documentos orgânicos; Comprovar fidelidade dos processos; Eficiência e eficácia administrativa.	Dar suporte aos processos internos; Assegurar a qualidade das operações; Eficiência e eficácia administrativa.	Facilitar as relações; Assegurar desenvolvimento e inovação contínuos; Eficiência e eficácia administrativa.
Objeto de estudo	Documentos ou informação orgânicos como objeto.	Informação como objeto.	Conhecimento como conceito.
Instrumentos	Planos de Classificação; Tabelas de temporalidade.	Taxionomia; Tesaurus etc	Mapas de conhecimento; Intranet etc.
Característica do objeto	Documentos e informação arquivística são explícitos e factuais.	Informação é explícita e factual	Conhecimento é tácito, mas também explícito
Áreas de concentração e interesses (exemplos).	Informação registrada; Produção, gerenciamento, uso, conservação e destinação de documentos;	Comunicação humana; Efetividade, eficácia e relevância; Informação: uso, necessidades, tecnologia da informação.	Mapeamento e registro do conhecimento; compartilhamento e transferência do conhecimento; uso e reuso do conhecimento; Gerenciamento de competências.

Fonte: Adaptado de SANTOS; INNARELLI; SOUSA, 2009 p. 195 -196.

Deste modo, a gestão dos documentos contábeis pode contribuir para a preservação do conhecimento organizacional das instituições.

Na próxima subsecção serão destacadas as principais pesquisas relacionadas ao tema deste estudo.

1.4.1 Estudos Correlatos

Os estudos sobre gestão do conhecimento, gestão documental e contabilidade pública têm sido objeto de várias pesquisas científicas. A contabilidade é um sistema de informação utilizada pelos gestores no processo de tomada de decisões. Nesse sentido a informação contábil necessita de tratamento e preservação de modo que internalizada pelos servidores da instituição, resulte em conhecimento.

Sendo assim, a preservação da documentação contábil nas instituições públicas favorece a eficiência na prestação do serviço público.

O Quadro 6 destaca os estudos correlatos a esta dissertação.

Quadro 6 - Estudos correlatos a esta dissertação

Tema	Autores	Ano da Publicação
GC; GD	Luís Corujo	2017
GC; GD	Natália Marinho do Nascimento, Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano	2017
GC; GD	Márcio Aparecido Nogueira Viana; Valéria Martin Valls	2016
GC; GD	Henrique Machado dos Santos; Daniel Flores	2015
GC; GD	Joelma Magalhães de Sena, Luiz Lourenço de Mello Filho	2014
GC; GD	Murilo Billig Schäfer, Marystela Assis Baratter Sanches	2014
GC; Cont.	Suzana de Lucena Lira; Emeide Nóbrega Duarte	2013
GC; GD	Francisco José Aragão Pedrosa Cunha; Núbia Moura Ribeiro; Hernane Borges de Barros Pereira.	2013
GC; GD	Humberto Celeste Innarelli	2012
GC; GD	Patrícia Andrade da Silva	2010
GD; GI	Nádina Aparecida Moreno	2006

Fonte: A autora, 2018.

No seu artigo “O Projeto IES: Análise do processo na ótica da Gestão do conhecimento - Estratégias de gestão e conversão do conhecimento”, Corujo (2017), por meio de estudo de caso, fez uma revisão da bibliografia concernentes às teorias de criação e conversão do conhecimento, destacando-se a importância da classificação no contexto da gestão do conhecimento organizacional indagando a questão sob o prisma da documentação

arquivística. O autor relatou na sua pesquisa que “estas Instituições são organizações “aprendentes”, com potencial para se transformarem em organizações inteligentes, uma vez que utilizam os seus documentos como ativos no processo de criação de Conhecimento [...]”.

“O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais”, título do artigo de Nascimento e Vitoriano (2017), apesar de ter como foco os ambientes empresariais, aplica-se, no que couber, às instituições públicas. O artigo aborda o estudo da produção de documentos permitindo o entendimento sobre as funções e atividades materializadas em documentos. A pesquisa das autoras destaca que a gestão documental introduz-se com a produção de documentos permitindo o estabelecimento das gestões da informação e do conhecimento e ainda da memória da organização. Foi ressaltado neste estudo que “a memória organizacional está estritamente ligada à gestão da informação e do conhecimento”.

Viana e Valls (2016), em seu artigo, identificaram a ligação das ações das gestões documental, da informação e do conhecimento com o objetivo de confirmar a função dos arquivos como apoio nos processos de criação e compartilhamento do conhecimento. O estudo demonstrou de que forma os arquivos podem colaborar na gestão do conhecimento e suas práticas. Esperou-se como resultado desta pesquisa a identificação da área de arquivos como parte necessária nos processos da gestão do conhecimento, “levando a organização a ser mais eficiente nas tomadas de decisões que garantem o desenvolvimento sustentável de suas operações”.

Santos e Flores (2015) propuseram uma meditação quanto a gestão do conhecimento em arquivos salientando as conexões indispensáveis para uma comunicação entre arquivo, conhecimento e tecnologia. Em último, o artigo evidencia que “o potencial informacional dos arquivos, então mediado pelas tecnologias da informação, poderá enriquecer as práticas de gestão do conhecimento [...]”.

Sena e Mello Filho (2014) tiveram como propósito no trabalho, compreender estrategicamente, “a importância da informação arquivística e da gestão documental nas organizações brasileiras como subsídio à implantação de soluções tecnológicas e de gestão do conhecimento”. As autoras confirmaram a relevância dos arquivos e ainda recomendando “uma mudança na percepção do mesmo de simples depósitos de documentos (papel) para unidades de informação e fonte de conhecimento”.

Schäfer e Sanches (2014) no artigo “A relação do arquivista com a gestão do conhecimento: análise em uma instituição pública federal” objetivaram:

averiguar a adoção de instrumentos arquivísticos que promovam a gestão de documentos e informações; analisar a percepção do arquivista quanto à gestão do conhecimento na instituição pesquisada; o incentivo e apoio dos gestores no compartilhamento e uso do conhecimento; e, o estudo dos fatores que interferem no desenvolvimento de um programa de gestão do conhecimento.

No final da pesquisa, Schäfer e Sanches (2014) evidenciaram que os profissionais de arquivo devem apresentar-se com atitude estimulante no uso da informação e do conhecimento organizacional, principalmente nas entidades públicas.

Cunha, Ribeiro e Pereira (2013) em seu trabalho “*Records management: a basis for organizational learning and innovation*”, recomendam a ligação dos processos de aprendizagem organizacional aos do registro do conhecimento para desenvolver a inovação. A pesquisa teve o propósito de examinar as contribuições sobre aprendizagem organizacional e a gestão de documentos. Os autores destacaram que “as organizações podem confirmar ou criar espaços e ambientes de trocas local, regional, nacional ou global com a finalidade estratégica de gerar e compartilhar conhecimentos desde que saibam utilizar mecanismos de gestão de documentos”.

Lira e Duarte (2013), por meio de um estudo de caso na Coordenação de Contabilidade e Finanças da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), justificaram o artigo, “Ações Integradas de Gestão da Informação e do Conhecimento no Setor Contábil de uma Universidade Pública” porque de acordo com entendimento das pesquisadoras,

ainda são escassas as pesquisas realizadas em setores de atividade-meio das Instituições de Ensino Superior no Brasil, notadamente nas IES públicas, objetivando evidenciar o uso da informação em suas atividades e gerenciamento de seu capital intelectual para a promoção do conhecimento organizacional.

Lira e Duarte (2013) puderam concluir que “a gestão da informação remete a fluxos formais da informação, e sua gestão é focada nos aspectos relacionados à busca, à utilização e à manutenção da informação dentro da organização”. No que se refere à gestão do conhecimento, as autoras demonstraram que “está focada nos fluxos informais da informação, os quais estão contidos nos aspectos de aprendizagem, compartilhamento, avaliação, desprendimento, bem como na reconstrução ou nova percepção de conhecimento, [...]”.

Innarelli (2012), em seu artigo, estabelece a relação dos documentos arquivísticos como fontes de conhecimento. O autor abordou na sua pesquisa os aspectos relacionados ao “conhecimento explícito registrado em documentos arquivísticos, a gestão arquivística como forma de gestão do conhecimento explícito, as ferramentas tecnológicas e a preservação do conhecimento explícito, tendo em vista a vantagem competitiva [...]”. O autor, concluiu um novo aspecto para a gestão do conhecimento, que reflete um ponto de vista da gestão

documental e destaca “um olhar que resgata nos documentos arquivísticos uma das fontes do conhecimento [...]”. Dessa forma, a pesquisa remete ao leitor uma reflexão do quanto a gestão dos documentos é importante para a gestão do conhecimento.

Em sua dissertação de mestrado, Silva (2010) teve como objetivo geral, “identificar como a Gestão de Documentos é percebida pelos gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC-DF) no contexto da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento”. A autora evidenciou, por meio de estudo de caso, que “é possível afirmar que a Gestão de Documentos poderia destacar-se no contexto organizacional como ferramenta de gestão que subsidia a Gestão da Informação e proporciona a criação de novos conhecimentos”. O estudo revelou a importância dos instrumentos de gestão documental como alicerces no cenário da gestão da informação e gestão do conhecimento.

Moreno (2006), em sua tese de doutorado, teve como ambiente de pesquisa a Universidade Estadual de Londrina (UEL), no Paraná. Por meio de estudo de caso na referida instituição, a pesquisa teve a intenção de “investigar o papel da informação arquivística no processo de tomada de decisão em universidades públicas”. Os achados da autora revelaram que

em relação aos elementos que dificultam obter e recuperar a informação, o mais apontado pelos gestores universitários refere-se à fragmentação e à dispersão das informações na Universidade, realidade decorrente da ausência de uma política de gestão documental.

Moreno (2006) expede recomendações para a formação de uma política de gestão documental para a UEL.

2 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos que orientaram a pesquisa e os processos de coleta e tratamento dos dados que deram suporte ao desenvolvimento do presente estudo com vistas a responder ao problema e objetivos desta dissertação, que é o de investigar a percepção dos gestores de contabilidade sobre a importância da gestão documental como base da gestão do conhecimento organizacional nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.

2.1 Método

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva por descrever e apresentar as práticas de gestão documental existentes nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira, (Universidade A e Universidade B) de modo que resultem em apoio para o desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional nessas instituições.

A prática de gestão documental também dá suporte à Administração já que os documentos constituem-se como elemento de prova e informação nos setores de contabilidade das universidades mencionadas, por parte dos servidores que trabalham com a informação orgânica registrada, entendida como aquela produzida ou recebida pelo servidor no exercício de suas funções e atividades.

Neste estudo, descreve-se de que forma a atividade de tratamento dos documentos contábeis constitui ferramenta de apoio a gestão do conhecimento organizacional no setor de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.

Gil (2002, p. 42) defende que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

No entendimento de Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61), a pesquisa descritiva “procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”.

Nas universidades mencionadas, o setor de contabilidade, ambiente em que os

servidores produzem e recebem documentos, é considerado como atividade-meio. Vlasman, et al. (1979, p. 2) esclarecem

cabe-nos pensar nas atividades-meio, de modo a que possam contribuir ao máximo para a realização dos fins da universidade, que são as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Isto quer dizer que as atividades-meio têm de ser organizadas, não apenas segundo seus próprios procedimentos e características, mas, principalmente, para melhor servir às finalidades da instituição.

Portanto, para que a atividade-meio (contabilidade) possa dar suporte a atividade fim, é necessário que o volume de documentos produzidos/recebidos esteja bem gerido de tal forma a contribuir com as finalidades das instituições federais de ensino mencionadas.

Para a pesquisa descritiva é importante fazer o levantamento bibliográfico para se adquirir o conhecimento de estudos relacionados ao tema. Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 60), entendem que na pesquisa bibliográfica “busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema”. Dessa forma, na próxima subseção serão abordados os aspectos relacionados à pesquisa bibliográfica.

2.1.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica foi efetuada por meio de fontes que abordam os temas relacionados à gestão do conhecimento, gestão documental e a contabilidade pública com finalidades próximas a este estudo entre os meses maio, junho, julho e agosto de 2017.

Para tal, foram pesquisados artigos no portal de periódicos científicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por ser considerado um portal com acesso gratuito e por divulgar publicações confiáveis, avaliadas pelos pares, em diversos idiomas, tendo essa pesquisa se limitado aos idiomas português e inglês dos últimos 5 anos. Também foi efetuada a procura no endereço eletrônico da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Conjuntamente, foram utilizadas obras de autores clássicos que tratam desses temas. A pesquisa com os pares, gestão do conhecimento e gestão documental, gestão do conhecimento e contabilidade pública, gestão documental e contabilidade pública retornou com uma carência de estudos com os termos associados.

Os achados que versam com os termos isolados, gestão do conhecimento, gestão documental e contabilidade pública foram encontrados em grande quantidade e em função disso foi necessária a escolha daqueles que eram de interesse deste estudo. Após a leitura dos títulos, foram selecionados os pertinentes ao tema desta dissertação.

No caso deste estudo os idiomas português e inglês foram os estabelecidos no portal CAPES na cata de artigos. Inicialmente a busca foi realizada no idioma português e a procura foi com os descritores “gestão do conhecimento”; “gestão documental”; “contabilidade” representando os pares “gestão do conhecimento” e “gestão documental”; “gestão do conhecimento” e “contabilidade”; “gestão documental” e “contabilidade”.

Após os achados dos artigos, revisados por pares, na busca pelo assunto no portal, foi realizada a leitura dos resumos de cada publicação. Em seguida foi confeccionada uma planilha Excel e os artigos considerados pertinentes ao tema desta dissertação foram incluídos na planilha e acrescentados no tópico “estudos correlatos” desta dissertação. Percebeu-se uma carência com relação aos assuntos concatenados, mas uma abundância com os termos isolados, sendo necessária, mediante isso, a seleção daqueles que eram de interesse deste estudo.

Em seguida foi realizada a pesquisa no portal CAPES, com os termos no idioma inglês. Os descritores foram: “knowledge management”; “records management”; “accounting”. Bernardes, (1998, p. 11) enfatiza

o termo “gestão de documentos” ou “administração de documentos” é uma tradução do termo inglês “records management”. O primeiro é originário da expressão franco-canadense *gestion de documents* e o segundo é uma versão iberoamericana do conceito inglês. Entre essas duas variantes, o primeiro parece ser o mais difundido entre nós.

Foi constatado que no idioma inglês, assim como no português, ocorre uma escassez de publicações que abordem os termos de maneira concomitante. Boa parte dos poucos estudos encontrados no portal de periódicos da CAPES que tiveram relação com a temática desta pesquisa, não permitiram acesso gratuito.

Sequencialmente foi efetuada a captura de teses e dissertações no portal da BDTD do IBICT com a procura no idioma português e a cata foi com os descritores “gestão do conhecimento”; “gestão documental”; “contabilidade” representando os pares “gestão do conhecimento” e “gestão documental”; “gestão do conhecimento” e “contabilidade”; “gestão documental” e “contabilidade”, procedimento semelhante ao efetuado no portal CAPES.

O Quadro 7 retrata de forma resumida os estudos de natureza científica, incluindo artigos, dissertações e teses que foram utilizados na revisão de literatura.

Quadro 7 - Estudos científicos utilizados na revisão de literatura

Trabalho Científico	Título	Ano da Publicação	Base de Dados
Artigo	O Projeto IES: Análise do processo na ótica da Gestão do conhecimento - Estratégias de gestão e conversão do conhecimento	2017	CAPES
Artigo	O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais	2017	CAPES
Artigo	O Papel da Gestão Documental nos Processos de Gestão do Conhecimento	2016	CAPES
Artigo	Um diálogo entre arquivo, conhecimento e tecnologia	2015	CAPES
Artigo	A informação arquivística e a gestão de documentos: uma abordagem estratégica	2014	CAPES
Artigo	A relação do arquivista com a gestão do conhecimento: análise em uma instituição pública federal	2014	CAPES
Artigo	Ações integradas de gestão da informação e do conhecimento no setor contábil de uma universidade pública	2013	CAPES
Artigo	Records management: a basis for organizational learning and innovation	2013	CAPES
Artigo	Preservação Digital: a gestão e a preservação do conhecimento explícito digital em instituições arquivísticas	2012	CAPES
Dissertação	Gestão de documentos, informação e conhecimento: a ótica dos gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC-DF	2010	BDTD
Tese	A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias	2006	BDTD

Fonte: A autora, 2018.

O estudo é de natureza qualitativa. Esse tipo de pesquisa, “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2012, p. 110), uma vez que aborda a opinião dos servidores a respeito da importância da gestão documental como conjunto de informações que necessitam estar devidamente tratadas e organizadas de tal forma que possam atingir seus objetivos que são os de atender à Administração em tempo oportuno, evitar repetições de documentos desnecessários, impedir o acúmulo de massas documentais inservíveis à Entidade e oferecer informações para a tomada de decisões (MORENO, 2008).

2.2 Coleta dos Dados

Nesta subseção será apresentada a população, os instrumentos de coleta de dados e o pré-teste do questionário.

2.2.1 População

A pesquisa foi realizada nos setores de contabilidade das universidades públicas federais que se localizam na Zona da Mata Mineira, região de residência da pesquisadora. Destaca-se a existência nesta região, de duas grandes universidades públicas: A Universidade A e a Universidade B.

Para tal, foi enviada uma carta (Apêndice A) aos gestores de contabilidade, solicitando autorização para que fosse realizada a pesquisa com os servidores lotados nos setores de contabilidade destas universidades.

A população alvo da universidade A são os servidores que atuam no setor de contabilidade da Instituição. De acordo com o Regimento Interno da Instituição (em elaboração no momento desta pesquisa), a Diretoria Financeira é vinculada à Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento. Dentre outras atribuições, compete a esta Diretoria, a gestão de todos os recursos orçamentários e financeiros da Instituição. A estrutura organizacional da Diretoria Financeira desta universidade elenca:

- 1) Diretoria
- 2) Seção de Expediente
- 3) Seção de Arquivo e Documentação
- 4) Serviço de Administração Financeira (Seção de arrecadação; Seção de convênios; Seção de Liquidação e Pagamento)
- 5) Serviço de Análise e Controle de Documentos (Seção de Análise de Conformidade Contábil; Seção de Controle de Contratos)
- 6) Serviço de Controle Orçamentário (seção de Execução Orçamentária)

Outrossim, a Diretoria Financeira conta com Contador Geral.

Participaram desta pesquisa, 7 (sete) servidores, tendo sido excluídos os servidores que realizam as atividades na Seção de Expediente (item 2) e na Seção de Arquivo e Documentação (item 3) por estarem estas atividades relacionadas à distribuição de processos, controle de frequência de pessoal, conferência e triagem de documentos enviados para o arquivo, etc. (Regimento Interno da Instituição em elaboração no momento do desenvolvimento desta dissertação).

A população alvo da Universidade B é composta pelos servidores que atuam na Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF). De acordo com a Resolução

25/2017 do Conselho Superior desta Instituição, a COESF é vinculada à Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, sendo a COESF composta pelas seguintes Gerências:

- 1) Gerência de Liquidação
- 2) Gerência de Execução Financeira
- 3) Gerência de Contabilidade
- 4) Gerência de Planejamento e Execução Orçamentária

Além disso, a COESF conta com uma secretaria.

Participaram desta pesquisa 18 servidores lotados na COESF, sendo excluídos da participação deste estudo, os servidores que trabalham na secretaria desta unidade por estar a atividade desta secretaria relacionadas a encaminhamento de correspondências, entradas de processos no sistema interno da instituição, recebimento e encaminhamento de documentos aos servidores que desenvolvem atividades tipicamente contábeis, etc.

2.2.2 Instrumento da Coleta de Dados

Para a coleta de dados da pesquisa foi utilizado questionário (Apêndice B) aplicado aos servidores das universidades pesquisadas. Para Vergara, (2012, p. 39), o “questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito e variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar”.

O questionário foi entregue pessoalmente aos colaboradores das universidades pesquisadas que trabalham na produção/recepção de documentos que contêm a informação contábil, visando obter maior índice de resposta, já que no caso de envio por e-mail, poderia ter um número de reduzido de respondente ou até mesmo inexistente.

O questionário foi elaborado com 20 questões de múltipla escolha denominadas perguntas estruturadas. Nas palavras de Malhotra (2012, p. 248) “as perguntas estruturadas especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta”.

O questionário foi constituído por questões relacionadas ao perfil do servidor e ao conhecimento técnico relacionado à gestão documental e do conhecimento organizacional. Essa etapa do questionário com perguntas estruturadas foram respondidas pelos servidores lotados no setor de contabilidade e o respectivo gestor da unidade.

Outras questões não estruturadas, aquelas denominadas “perguntas abertas em que o

entrevistado responde com suas próprias palavras” (MALHOTRA, 2012 p. 248) foram feitas somente aos gestores dos setores de contabilidade das universidades pesquisadas. Essas questões, voltadas somente aos gestores de contabilidade, tem como característica, verificar a percepção dos gestores quanto a importância da gestão documental como instrumentos de apoio à tomada de decisões.

Na Universidade B, a portaria 1.316 de 2016, publicada no DOU, em 14 de novembro de 2016, delega a responsabilidade conforme estabelecido em seu artigo 1º “Delegar competência de ordenança ordenadora de despesa [...], para praticar os seguintes atos de gestão orçamentária e financeira com os recursos alocados na [...] ao gestor de contabilidade”.

Na Universidade A, a portaria 0236/2017 de 06 de março de 2017, em seu inciso 2, afirma

delegar competência ao Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento para autorizar, eletronicamente, ordens bancárias necessárias à consolidação de pagamentos no SIAFI, bem como ordenar as despesas na ausência simultânea do Reitor e do Vice-Reitor, ou na impossibilidade desses;

Enquanto a portaria 0650/2011 (Universidade A) outorga competências ao contador geral da instituição, estabelecendo o que menciona no ato administrativo “designar o servidor [...], para ocupar, pro-tempore, o cargo de direção de Contador Geral, CD-4, da Diretoria Financeira, [...]”.

No primeiro momento houve a identificação e descrição das funções e atividades exercidas nos setores de contabilidade das instituições. Essas funções e atividades exercidas nos setores produzem informações arquivísticas. Para Moreno, (2006, p.17)

os documentos gerados e recebidos, em decorrência das atividades das instituições, são detentores de informação arquivística, a qual tem peculiaridades e características específicas. A informação arquivística é produzida dentro do exercício das funções/objetivos a que se propõem as entidades e tem papel fundamental [...]”.

Portanto o setor de contabilidade das universidades deverá levar em conta as políticas de gestão documental das instituições com intuito de proteger seus documentos já que eles são detentores de informação.

Sendo assim, o conhecimento, quando resguardado a partir dos documentos arquivísticos, possibilitará seu compartilhamento pelos futuros servidores.

Foi efetuado o contato via telefone em novembro de 2017 com o gestor de contabilidade da Instituição A (amostra da pesquisa) e da Universidade X (amostra do pré-teste). Em seguida foi enviado um e-mail solicitando autorização para a coleta dos dados com a carta de autorização anexa. Na Universidade B (amostra da pesquisa), o contato foi efetuado

pessoalmente por esta instituição estar localizada na cidade de residência da pesquisadora, e em seguida foi enviado um e-mail com a carta de autorização anexa.

No dia da coleta dos dados foi entregue aos gestores de contabilidade a carta de apresentação (Apêndice A), constando o título e objetivo deste estudo que após lida e nada se opondo foi obtida a assinatura com a permissão de aplicar o questionário aos gestores e demais servidores para assim ficar documentado nesta pesquisa.

Em seguida houve a aplicação do questionário estruturado aos servidores lotados no setor de contabilidade da instituição, contendo além das 3 (três) questões relacionadas ao perfil do servidor, outras 17 perguntas relacionadas ao conhecimento técnico sobre gestão documental e gestão do conhecimento organizacional no setor de contabilidade das quais serão demonstradas no Quadro 8 com seus objetivos.

As questões de número 9, 10 e 11 estão intimamente relacionadas com o intuito de analisar a percepção da atenção do servidor no momento de responder as questões.

Finalmente, realizou-se a coleta dos dados com a aplicação do questionário aos gestores de contabilidade com as 3 (três) questões relacionadas ao perfil, outras 17 questões sobre conhecimento técnico sobre gestão documental e gestão do conhecimento organizacional no setor de contabilidade e mais quatro questões abertas.

Nas questões abertas foi utilizada a técnica de enumeração na análise de conteúdo, pretendendo-se, de acordo com Bardin (2008, p. 44)

obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

A seguir apresenta-se o Quadro 8 que engloba as questões do questionário e os objetivos a serem atendidos:

Quadro 8 – Objetivos do Questionário (Continua)

Número	Sobre	Objetivo a ser atendido	Questão	Citação
1	Perfil do Servidor.	Caracterização	Qual é o seu nível de escolaridade?	
2	Perfil do Servidor.	Caracterização	Qual é o nível de seu cargo?	
3	Perfil do Servidor.	Caracterização	Qual é a sua idade?	
4	Gestão Documental.	Identificar práticas de gestão documental adotadas nos setores de contabilidade das Universidades Federais da região Zona da Mata Mineira.	Sobre a Lei nº 8.159/91, denominada “Lei de Arquivos”, assinale a única opção apropriada: () Conheço e li; () Ouvi falar da lei, mas não li; () Não conheço..	Lei nº 8.159/91 - Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Em seu artigo 1º a lei estabelece a obrigatoriedade de proteção aos documentos públicos. Art. 1º - “É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação”.
5	Gestão do Conhecimento.	Investigar como a gestão documental pode colaborar com a gestão do conhecimento nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.	Sobre gestão documental, assinale mais de uma opção se necessário: () já li sobre o assunto; () já fiz curso a respeito; () aplico no meu setor de trabalho; () desconheço.	“Internalização é a conversão do conhecimento explícito em tácito, a qual resulta da interpretação de conhecimento explícitos presentes em livros, manuais, documentos [...]” (ROSSATO, 2003, p.16-17).
6	Gestão do Conhecimento.	Investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.	Na sua Instituição ocorrem palestras ou cursos voltados para a gestão de documentos? () Sim; () Não; () Desconheço.	“Externalização, é a conversão do conhecimento tácito em explícito, a qual transforma em conhecimento pessoal e subjetivo em outro transmissível e articulável”. (ROSSATO, 2003, p. 16-17).
7	Gestão Documental.	Identificar práticas de gestão documental adotadas nos setores de contabilidade das Universidades Federais da região Zona da Mata Mineira.	Você atribui código de classificação aos documentos que produz, extraídos do Plano de Classificação de Documentos (PCD) do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ)? () Sim; () Não; () Às vezes.	“O objetivo da classificação é, essencialmente, dar visibilidade às funções e atividades do organismo produtor, deixando claras as ligações entre os documentos” (FLORES; LAMPERT, 2013, p. 5).

Quadro 8 – Objetivos do Questionário (Continua)

Número	Sobre	Objetivo a ser atendido	Questão	Citação
8	Gestão do Conhecimento; Gestão Documental.	Investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.	Você consegue diferenciar “documento”, “informação” e “conhecimento”? Marque com um X, a sua opção de acordo com a escala de 0 (não consigo diferenciar) a 5 (diferencio com clareza).	“Toda a produção informacional de uma organização é registrada em documentos (papel), publicações, banco de dados, mídias e demais suportes”. (SCHÄFER; SANCHES, 2014, p. 209). O conhecimento é atingido ao ordenar e processar dados e informações que auxiliem para uma compreensão apropriada de um acontecimento. (STRAUHS et al. 2012).
9	Gestão Documental; Gestão do Conhecimento.	Investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.	No exercício das suas funções, diariamente, no setor de contabilidade da Universidade, os documentos de arquivo são importantes p: () Para a tomada de decisões; () Para gerar novos conhecimentos; () Para resgatar a memória institucional; () Não considera os documentos de arquivo importantes para o desenvolvimento de suas funções.	Artigo 1º da Lei nº 8.159/91, (BRASIL, 1991, grifo nosso), “É dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração , à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação ”.
10	Gestão Documental; Gestão do Conhecimento.	Investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.	Qual o nível de utilidade dos documentos de arquivo para tomada de decisão? () Sem utilidade; () Pouca utilidade; () Alguma utilidade; () Muita utilidade.	“A gestão do conhecimento não é o fim. É o meio para obtenção da informação certa que, internalizada e processada pelas pessoas na organização, torna-se conhecimento, que permite que possam agir com rapidez e eficiência”. (CAMPOS, 2003, p.48). Schäfer e Sanches (2014, p. 209) destacam que “toda a produção informacional de uma organização é registrada em documentos (papel), publicações, banco de dados, mídias e demais suportes”.

Quadro 8 – Objetivos do Questionário (Continua)

Número	Sobre	Objetivo a ser atendido	Questão	Citação
11	Gestão Documental; Gestão do Conhecimento.	Investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.	Os documentos de arquivo podem contribuir para a geração de novos conhecimentos? () concordo; () discordo; () Não sei; () Às vezes.	Schäfer e Sanches (2014, p. 211) O “arquivo” (setor gestor de documentos) “torna-se fundamental na implantação da gestão do conhecimento, pois nele são armazenados, gerenciados e disponibilizados os documentos que contêm informações estratégicas produzidas pela organização, não apenas no presente, mas também decisões passadas que construíram a trajetória da instituição”.
12	Gestão do conhecimento.	Investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira	Antes da saída de férias, licença ou aposentadoria, o servidor transmite seu conhecimento sobre a rotina de suas funções para outros servidores por meio de observação das tarefas executadas, por exemplo?() Não;() Sim.() Às vezes.	Na socialização ocorre a troca de conhecimentos tácitos que ocorre mediante a interação entre indivíduos, a qual estimula, facilita e propicia o compartilhamento de suas experiências. (ROSSATO, 2003, p.16-17).
13	Gestão Documental; Gestão do Conhecimento.	Investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira	Qual a frequência de consulta aos documentos de arquivo no setor de contabilidade para a tomada de decisões? () Diariamente; () Entre duas a cinco vezes por semana; () Mensalmente; () Nunca.	Arquivo corrente: “os documentos estão estreitamente vinculados aos fins imediatos (administrativo, fiscal, legal) que determinaram sua produção ou recebimento no cumprimento de atividades e se encontram junto aos órgãos produtores/acumuladores em razão de sua vigência e da frequência com que são consultados por eles” (BERNARDES; DELATORRE, 2008, p.10).
14	Gestão Documental; Gestão do Conhecimento.	Investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.	Na sua opinião a prática da gestão dos documentos tem utilidade: (marque mais de uma opção se for o caso). () para que os documentos sejam facilmente consultados para demandas administrativas ou judiciais nas organizações; () como instrumento de conhecimento na medida em que são registros de funções passadas; () para preservar a memória da instituição.	Viana e Valls (2016, p. 22) destacam que “ainda que o conhecimento esteja mais próximo de ação e de tomada de decisões, há que se verificar a importância os registros e dos instrumentos de gestão documental como auxiliares destas ações, uma vez que estes podem funcionar como auxiliares no mapeamento e uso do conhecimento organizacional”.

Quadro 8 – Objetivos do Questionário (Continua)

Número	Sobre	Objetivo a ser atendido	Questão	Citação
15	Gestão Documental.	Identificar práticas de gestão documental adotadas nos setores de contabilidade das Universidades Federais da região Zona da Mata Mineira.	Na sua instituição existe algum setor/órgão responsável pela normalização dos procedimentos de gestão documental? <input type="checkbox"/> O próprio setor de contabilidade; <input type="checkbox"/> O Arquivo Central; <input type="checkbox"/> Não há setor responsável; <input type="checkbox"/> Não sei.	Na Universidade B, a Resolução 15/2011, artigo 5º: Fica criado, com a natureza de órgão suplementar da [...], o Arquivo Central, com a finalidade de implementar, executar, supervisionar e dar apoio aos diversos órgãos e Unidades desta autarquia na execução do Sistema de Arquivos (SIARQ/[...]) institucionalizado por esta Resolução, responsabilizando-se pela normalização dos procedimentos técnicos aplicados aos arquivos da Universidade B. Na Universidade A não existe este órgão, já que não foram encontrados documentos de criação do Arquivo Central.
16	Gestão Documental.	Identificar práticas de gestão documental adotadas nos setores de contabilidade das Universidades Federais da região Zona da Mata Mineira.	No setor de contabilidade desta instituição já ocorreu eliminação de documentos? <input type="checkbox"/> Não; <input type="checkbox"/> Sim; <input type="checkbox"/> Não sei.	“a avaliação de documentos é “um trabalho interdisciplinar que consiste em identificar valores para os documentos (...) e analisar seu ciclo de vida, com vistas a estabelecer prazos para sua guarda ou eliminação contribuindo para a racionalização dos arquivos e eficiência administrativa, bem como para a preservação do patrimônio documental” (BERNARDES, 1998, p.14).
17	Gestão Documental.	Identificar práticas de gestão documental adotadas nos setores de contabilidade das Universidades Federais da região Zona da Mata Mineira.	No caso de resposta positiva à questão anterior, assinale os procedimentos adotados para a eliminação de documentos: <input type="checkbox"/> procedimentos definidos pela chefia do setor; <input type="checkbox"/> procedimento conforme orientação de setor / órgão externo. Especifique: <input type="checkbox"/> nenhum procedimento especial; <input type="checkbox"/> Não sei.	Art. 3º Resolução 14/2001 (CONARQ) “A eliminação de documentos produzidos por instituições públicas e de caráter público será realizada mediante autorização da instituição arquivística pública, na sua específica esfera de competência, conforme determina o art. 9º da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, e de acordo com a Resolução nº 7, de 20 de maio de 1997, do CONARQ, que dispõe sobre os procedimentos para a eliminação de documentos no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Poder Público”.

Quadro 8 – Objetivos do Questionário (Continua)

Número	Sobre	Objetivo a ser atendido	Questão	Citação
18	Gestão Documental.	Identificar práticas de gestão documental adotadas nos setores de contabilidade das Universidades Federais da região Zona da Mata Mineira.	Você considera que a gestão dos documentos seja um problema no setor de contabilidade da instituição? <input type="checkbox"/> Concordo totalmente; <input type="checkbox"/> Concordo parcialmente; <input type="checkbox"/> Discordo parcialmente; <input type="checkbox"/> Discordo totalmente.	Crespo e Valls (2009, p. 7) “a informação corporativa registrada tem sido tratada por arquivistas para solucionar os problemas relacionados com grandes volumes de documentos, sua destinação, guarda e recuperação, adotando uma visão técnica e instrumental”.
19	Gestão Documental.	Identificar práticas de gestão documental adotadas nos setores de contabilidade das Universidades Federais da região Zona da Mata Mineira.	As atividades relacionadas ao arquivamento de documentos são indispensáveis para o setor de contabilidade. <input type="checkbox"/> Concordo; <input type="checkbox"/> Concordo mais que discordo; <input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo; <input type="checkbox"/> Discordo mais que concordo; <input type="checkbox"/> Discordo.	Lei nº 8.159/91, artigo 3º. “Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 1991).
20	Gestão do Conhecimento.	Investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.	Com que periodicidade você participa de reuniões do seu setor? <input type="checkbox"/> participo de todas as reuniões; <input type="checkbox"/> participo de quase todas as reuniões; <input type="checkbox"/> participo de algumas reuniões; <input type="checkbox"/> não participo de reuniões.	Combinação: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Pereira (2005, p.43) “o processo de combinação busca converter o conhecimento explícito em conhecimento explícito, através de reuniões, memorandos, conversas telefônicas, banco de dados e outras fontes, quando os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos”.
21	Gestão Documental.	Analisar a aplicação integrada da gestão documental e da gestão do conhecimento para a tomada de decisão dos responsáveis pelos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.	O que você sabe e/ou ouviu falar sobre a Gestão Documental?	

Quadro 8 – Objetivos do Questionário (Conclusão)

Número	Sobre	Objetivo a ser atendido	Questão	Citação
22	Gestão Documental.	Analisar a aplicação integrada da gestão documental e da gestão do conhecimento para a tomada de decisão dos responsáveis pelos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira	Como você avalia as políticas e metodologias de trabalho adotadas na Instituição para a gestão de arquivos?	
23	Gestão Documental; Gestão do Conhecimento.	Analisar a aplicação integrada da gestão documental e da gestão do conhecimento para a tomada de decisão dos responsáveis pelos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira	Você acredita que a gestão documental no setor de contabilidade pode trazer algum benefício para as atividades de tratamento da informação? Quais?	
24	Gestão Documental; Gestão do Conhecimento.	Analisar a aplicação integrada da gestão documental e da gestão do conhecimento para a tomada de decisão dos responsáveis pelos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.	Em sua opinião o que poderia ser feito para melhorar a sistemática da gestão documental no setor de contabilidade.	

Fonte: A autora, 2018.

Em continuidade, foi aplicado um pré-teste, no setor de contabilidade da Universidade X, por ter a pesquisadora fácil acesso à cidade da instituição e ao setor de contabilidade da universidade, em quatro servidores lotados neste setor e o gestor.

2.2.3 Pré-teste do questionário

O questionário foi elaborado com a intenção de responder ao problema de pesquisa e seus objetivos, mas precisou ser experimentado antes de sua efetiva aplicação. Na perspectiva de Marconi, Lakatos (2017, p. 221) “depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”.

A amostra selecionada para realização do pré-teste foi composta por 4 (quatro) servidores e o gestor. Os respondentes selecionados para validação do questionário estão inseridos no setor de contabilidade da Universidade X, instituição e população-alvo, diferentes das que são objeto de pesquisa dessa dissertação.

Malhotra (2012, p. 256), acrescenta que “os entrevistados no pré-teste devem ser semelhantes aos entrevistados da pesquisa real em termos de características fundamentais, familiaridade com o assunto e atitudes e comportamentos de interesse”.

O questionário, com questões fechadas, foi distribuído aos servidores do setor de contabilidade enquanto o gestor de contabilidade respondeu o questionário com as mesmas questões fechadas e outras 4 (quatro) questões abertas.

Além disso, os questionados responderam outras questões (4) com escala de 1 a 7 sendo 1 (um) discordo totalmente e 7 (sete) concordo totalmente, cuja finalidade foi a de verificar a validade deste questionário. As questões referentes a essa parte foram:

O Sr? Sra. encontrou dificuldades para responder o questionário?

As perguntas estão claras e objetivas?

As questões estão ordem?

O questionário está apropriado ao conteúdo desta pesquisa?

O pré-teste do questionário foi aplicado no dia 01 de dezembro de 2017. Para tanto, foi obtida autorização por meio de carta (Apêndice A) para que a coleta de dados pudesse ser realizada.

Esta etapa teve como finalidade investigar o grau de dificuldade no entendimento das questões para que fossem efetuados os ajustes antes da aplicação do questionário na população-alvo desta pesquisa que são os servidores lotados no setor de contabilidade das Universidades, A e B.

O pré-teste objetiva a verificação de três elementos destacados por Marconi e Lakatos (2017, p. 221)

- a) Fidedignidade: qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.
- b) Validade: os dados recolhidos são necessários à pesquisa.
- c) Operatividade: vocabulário acessível e significado claro.

No final da coleta das respostas foi pedido aos respondentes que expusessem suas contribuições para o aperfeiçoamento do questionário. O pré-teste revelou a necessidade da alteração de um ponto no questionário, tal como, maior clareza na questão 7 (sete) “Você atribui código de classificação aos documentos que produz? Essa pergunta pode ter sido induzida a confusão já que na contabilidade existe o plano de contas contábil e a questão deverá ser alterada para: Você atribui código de classificação aos documentos que produz extraídos do Plano de Classificação de Documentos (PCD) do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ)?

Sendo assim foi finalizada esta etapa do estudo.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a interpretação dos dados coletados de modo a responder aos objetivos estabelecidos nesta pesquisa. Dividida em três subseções: 1) apresentação das questões literalizadas do questionário; 2) codificação das respostas estruturadas, exibidas em gráficos e tabelas e das respostas abertas pela técnica de enumeração; 3) análise dos dados codificados.

3.1 Literalização do questionário

A coleta dos dados foi efetuada de forma individual e presencial no dia 18 de dezembro de 2017 na Universidade A e nos dias 21, 22 e 26 de dezembro de 2017 na Universidade B.

Participaram da coleta de dados na Universidade A, 7 (sete) servidores lotados na contabilidade na Diretoria Financeira da Instituição, que responderam a um questionário com 20 questões fechadas. O contador geral desta Universidade, incluído entre os participantes, respondeu a um questionário com 4 (quatro) questões abertas além das 20 questões fechadas.

Na Universidade B, a coleta de dados contou com a participação de 18 servidores lotados na Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF) da instituição, que responderam a um questionário com 20 questões fechadas, idênticas às da Universidade A. A Coordenadora de Execução e Suporte Financeiro da Universidade B, incluída entre os 18, respondeu a um questionário com 4 (quatro) questões abertas além das 20 questões fechadas.

3.1.1 Servidores da Universidade A

A Diretoria Financeira, vinculada à Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento (PPO) da instituição, divide-se em: Diretoria, Seção de Expediente, Seção de Arquivo e Documentação, Serviço de Administração Financeira (seção de arrecadação, seção de

convênios, seção de liquidação e pagamento), Serviço de Análise e Controle de Documentos e Serviço de Controle Orçamentário. Ademais, dispõe de um contador geral. Os servidores que realizam as atividades na Seção de Expediente e na Seção de Arquivo e Documentação foram excluídos da participação do questionário por estarem estas atividades relacionadas à distribuição de processos, controle de frequência de pessoal, conferência e triagem de documentos enviados para o arquivo, etc. (Regimento Interno da Instituição em elaboração no momento do desenvolvimento desta dissertação).

O questionário foi aplicado aos servidores que trabalham no Serviço de Administração Financeira (seção de arrecadação, seção de convênios, seção de liquidação e pagamento), Serviço de Análise e Controle de Documentos e Serviço de Controle Orçamentário. Além disso, o contador geral desta universidade respondeu as mesmas perguntas que os demais servidores além das 4 (quatro) questões abertas.

3.1.2 Servidores da Universidade B

A Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF) está vinculada a Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) da entidade, conforme artigo 2º, inciso VII da Resolução 25/2017 do Conselho Superior da Instituição de 29/05/2017 e está dividida em: Secretaria, Gerência de Liquidação, Gerência de Execução Financeira, Gerência de Contabilidade e Gerência de Planejamento e Execução Orçamentária. Os servidores vinculados à Secretaria desta unidade foram excluídos da aplicação do questionário por estar a atividade desta secretaria relacionada a encaminhamento de correspondências, entradas de processos no sistema interno da instituição, recebimento e encaminhamento de documentos aos servidores que desenvolvem atividades tipicamente contábeis, etc.

O questionário foi aplicado aos servidores que trabalham na Gerência de Liquidação, Gerência de Execução Financeira, Gerência de Contabilidade e Gerência de Planejamento e Execução Orçamentária. Além disso, a ordenadora de despesas desta universidade respondeu as mesmas perguntas que os demais servidores responderam, além das 4 (quatro) questões abertas.

3.2 Codificação das Respostas

A codificação das respostas dos questionários visou:

1. obter o perfil dos respondentes (questões de 1 a 3);
2. identificar práticas de gestão documental adotadas nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira (questões 4, 7, 15, 16, 17, 18, 19);
3. investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira. (questões 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 20);
4. analisar a aplicação integrada da gestão documental e da gestão do conhecimento para a tomada de decisão dos responsáveis pelos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira (questões abertas 21,22,23 e 24).

3.2.1 Característica dos servidores das universidades pesquisadas

As 3 (três) primeiras questões do questionário tiveram a finalidade de caracterizar o perfil do servidor que atua no setor de contabilidade das universidades, objeto da pesquisa. As Tabelas 1 e 2 demonstram o nível de escolaridade do servidor, revelando que os servidores de ambas as universidades possuem um elevado nível de escolaridade.

Na Universidade A, os servidores possuem especialização ou mestrado conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Nível de escolaridade do servidor da Universidade A

E s c o l a r i d a d e	Nº de Servidores	% sobre o total
Especialização	5	71%
Mestrado	2	29%
Total	7	100%

Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, a maioria dos servidores possui especialização (10) ou mestrado (6). Apenas uma pequena parcela dos respondentes (2) afirmou possuir graduação como nível de escolaridade, conforme demonstrado na Tabela 2.

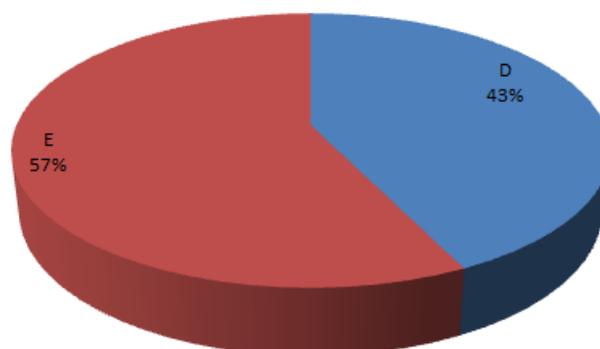
Tabela 2 – Nível de escolaridade do servidor da Universidade B

E s c o l a r i d a d e	Nº de Servidores	% sobre o total
Graduação	2	11%
Especialização	10	56%
Mestrado	6	33%
Total	18	100%

Fonte: A autora, 2018.

Em relação ao cargo ocupado pelo servidor, o Gráfico 1 revelou que mais de 50% dos respondentes ocupa cargo que exige graduação (nível E) como forma de ingresso e boa parte (3) ocupa cargo cujo ingresso exige o ensino médio (nível D), na Universidade A.

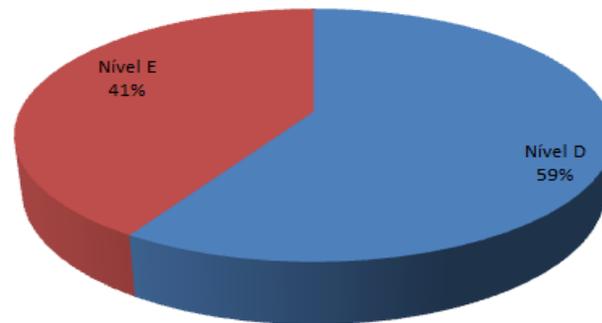
Gráfico 1 – Distribuição por nível do cargo - Universidade A



Fonte: A autora, 2018.

O Gráfico 2 revela que na Universidade B, 10 respondentes afirmaram ocupar cargo que exige o ensino médio como forma de ingresso (nível D) enquanto 7 (sete) servidores admitiram ser ocupantes de cargos que exigem graduação como forma de ingresso (nível E). O servidor 2-F da Universidade B não declarou qual o nível do cargo que ele ocupa.

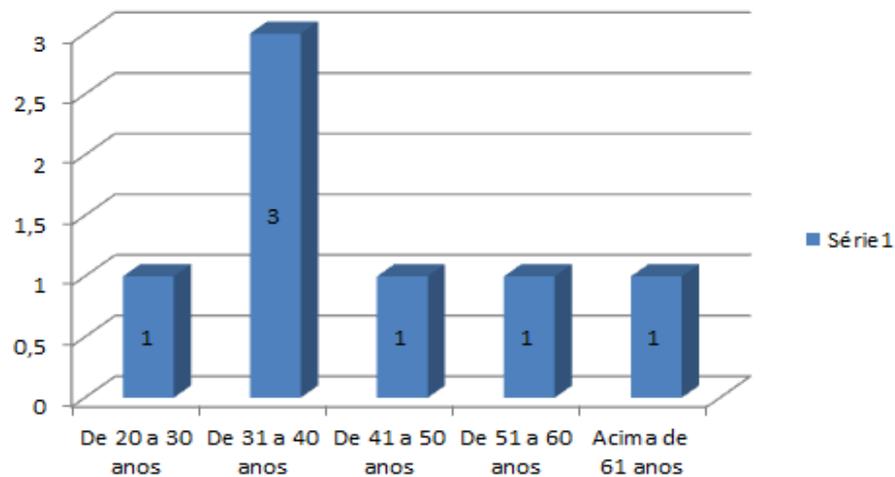
Gráfico 2 – Distribuição por nível do cargo - Universidade B



Fonte: A autora, 2018.

Por último foi perguntado sobre a faixa etária do servidor lotado no setor de contabilidade das universidades pesquisadas. O Gráfico 3 demonstrou que a maioria dos servidores da Universidade A têm idade variando entre 31 e 40 anos.

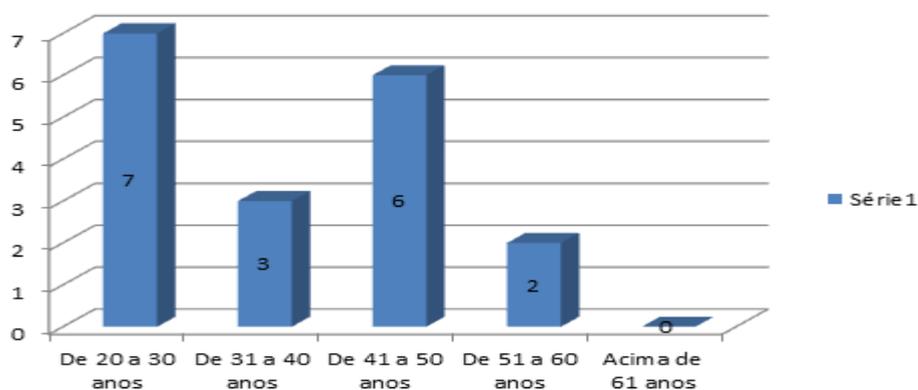
Gráfico 3 - Distribuição da faixa etária do servidor da Universidade A



Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, as idades compreendidas entre 20 a 30 anos e 41 a 50 anos representam a maioria dos servidores do quadro efetivo da Universidade B, lotados no setor de contabilidade que responderam ao questionário.

Gráfico 4 - Distribuição da faixa etária do servidor da Universidade B



Fonte: A autora, 2018.

Neste primeiro bloco de questões foi evidenciado que os servidores da Universidade A têm maior representatividade na faixa entre 31 e 40 anos de idade e que embora boa parte dos servidores (43%) ocupem cargo que exija nível médio para ingresso, nenhum servidor possui esta escolaridade, possuindo no mínimo, especialização ou mestrado.

Na Universidade B, a maioria dos servidores lotados no setor de contabilidade, tem a maioria, idade compreendida entre 20 e 30 anos, uma década abaixo da idade dominante na Universidade A, e ainda tem uma grande representação de servidores com idades compreendidas dos 41 aos 50 anos, uma década acima das idades prevalecentes da Universidade A. Na Universidade B, a maioria ocupa cargo cujo ingresso exige o ensino médio, mas nenhum servidor possui apenas esta escolaridade. Nesta instituição, assim como na Universidade A, a maioria dos servidores possuem no mínimo especialização ou mestrado. Uma pequena fração (11%) possui apenas graduação.

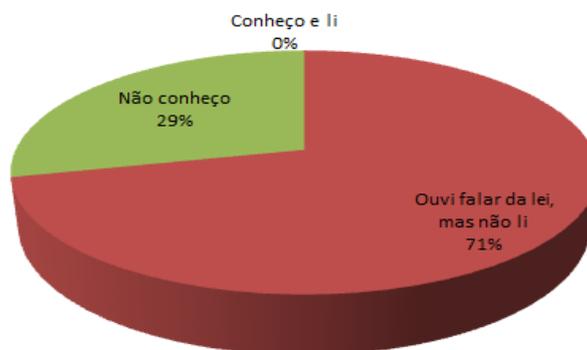
A seguir são reproduzidos os gráficos relacionados às questões que tiveram como objetivo de identificar práticas de gestão documental adotadas no setor de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.

3.2.2 Identificação de práticas de gestão documental

As questões 4, 7, 15, 16, 17,18 e 19 tiveram o objetivo de identificar práticas de gestão documental adotadas nos setores de contabilidade das universidades, objeto desta pesquisa. Sendo assim a primeira questão relacionada a este bloco visa responder se o questionado tem

conhecimento da Lei nº 8.159/91, denominada “Lei de Arquivos”. O resultado sobre este questionamento da Universidade A é demonstrado no Gráfico 5.

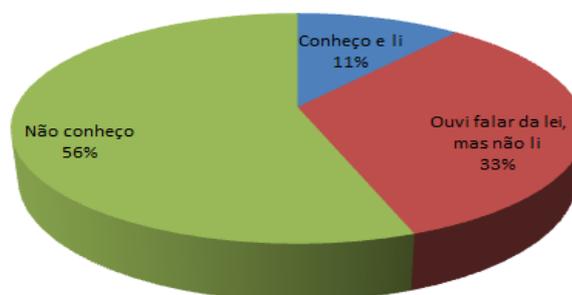
Gráfico 5 – Conhecimento da Lei nº 8.159/91 na Universidade A.



Fonte: A autora, 2018.

O resultado do questionamento quanto ao conhecimento da Lei nº 8.159/91, a denominada “Lei de Arquivos” mostrou que embora a lei tenha mais de 20 anos (1991), a maioria dos servidores da Universidade A, ouviu falar da lei, mas ainda não leu o texto da norma. O Gráfico 6 revela o resultado sobre o conhecimento da “Lei de Arquivos” na Universidade B.

Gráfico 6 – Conhecimento da Lei nº 8.159/91 na Universidade B.



Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, o Gráfico 6 demonstrou uma realidade preocupante já que quase 56% dos servidores afirmaram não conhecer a Lei que foi promulgada pouco depois da CF/88 (1991), e ainda um terço dos servidores admitiram ter ouvido falar mas ainda não leu a legislação. Somente dois servidores, representando 11% dos respondentes, declararam ter lido o texto normativo.

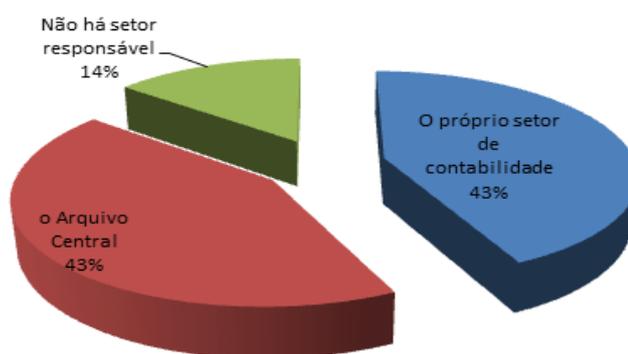
Seguidamente a questão 7 (sete), perguntou se o servidor atribui códigos de classificação aos documentos que produz, extraídos do Plano de Classificação de Documentos (PCD) do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ).

O resultado deste questionamento revelou que nenhum servidor de ambas as instituições atribui código de classificação aos documentos, realidade idêntica, decorrente de ausência de gestão documental nas Universidades A e B.

A classificação dos documentos e a avaliação constituem instrumentos fundamentais para a gestão documental. Conforme já evidenciado por Flores e Lampert (2013, p. 45) “o objetivo da classificação é, essencialmente, dar visibilidade às funções e atividades do organismo produtor, deixando claras as ligações entre os documentos”.

Sequencialmente a questão 15 procurou investigar se na universidade do respondente existe algum setor/órgão responsável pela normatização dos procedimentos de gestão documental e o resultado apontado na Universidade A é espelhado no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Setor/órgão responsável pelos procedimentos de GD na Universidade A

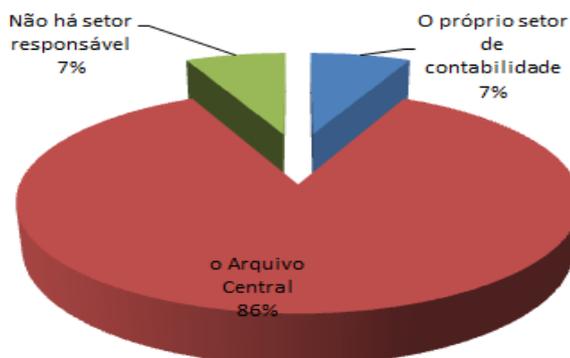


Fonte: A autora, 2018.

O Gráfico 7 demonstrou uma inconsistência em dois aspectos na Universidade A: Em primeiro lugar, 3 (três) respondentes, representando 43%, assinalaram o Arquivo Central como órgão/setor responsável pela normatização dos procedimentos de gestão documental. A incoerência relacionada a este apontamento deriva de que nesta instituição ainda não foi instituído o Arquivo Central até o momento do desenvolvimento desta pesquisa. A outra observação foi que 3 (três) servidores, (43%) afirmaram que o próprio setor de contabilidade responsabiliza-se pelos procedimentos de normatização de gestão de documentos, contrariando exatamente os respondentes que fizeram menção ao Arquivo Central como responsável pela normatização dos procedimentos de gestão documental. Apenas 1 (um) servidor respondeu que não há setor responsável, realidade desta instituição.

Na Universidade B, o resultado do questionamento quanto a existência de algum setor/órgão responsável pela normatização dos procedimentos de gestão documental é apontado no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Setor/órgão responsável pelos procedimentos de GD na Universidade B

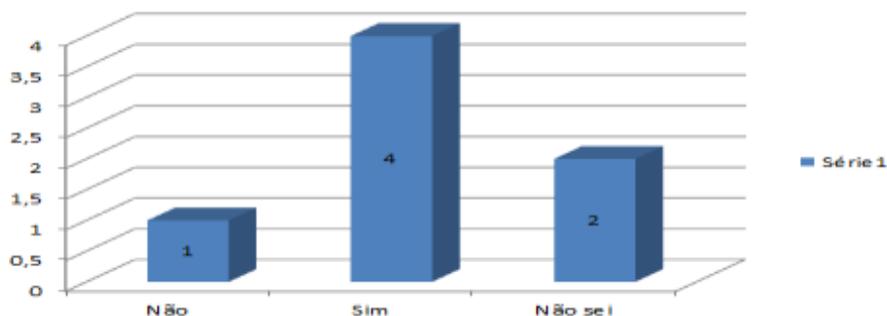


Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, 86% dos servidores que responderam a este questionamento, assinalaram o Arquivo Central como órgão/setor responsável pelos procedimentos de gestão documental conforme Gráfico 8. Este apontamento é coerente e realidade na instituição, já que o Arquivo Central, órgão central do Sistema de Arquivos, foi instituído em 2011, por meio da Resolução 15, do Conselho Superior da Universidade. 4 (quatro) servidores deixaram essa assertiva sem marcação, 1 servidor respondeu ser o próprio setor de contabilidade e 1 (um) servidor respondeu que não há setor responsável, o que não caracteriza a Universidade B.

Posteriormente, a questão 16 procurou averiguar se já ocorreu eliminação de documentos na Universidade A e o resultado é atestado no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Eliminação de documentos na Universidade A



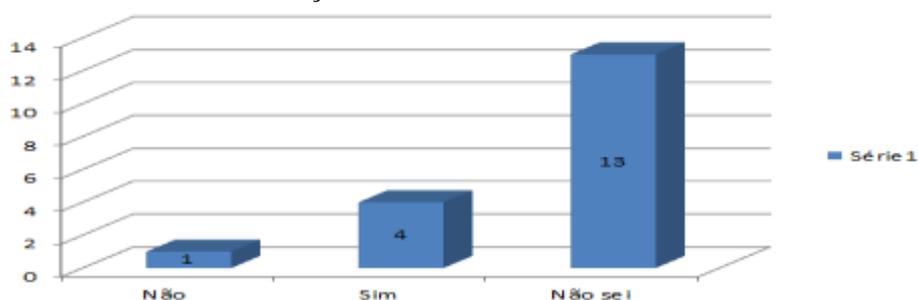
Fonte: A autora, 2018.

Esta questão revelou que a maioria dos servidores afirmou que já houve eliminação de documentos na Universidade A. Se já ocorreu eliminação de documentos, provavelmente foi

sem os devidos procedimentos definidos pelo Arquivo Nacional já que na instituição não existe a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD), atuante. O parágrafo único Resolução 40 de 09/12/2014 estabelece que “Os órgãos e entidades só poderão eliminar documentos caso possuam Comissões Permanentes de Avaliação de Documentos constituídas e com autorização da instituição arquivística pública, na sua específica esfera de competência”.

Na Universidade B, o questionamento sobre a eliminação de documentos é demonstrado pelo Gráfico 10.

Gráfico 10 – Eliminação de documentos na Universidade B



Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, 13 servidores, representando 72% responderam não saber se já houve eliminação de documentos na instituição. Um servidor afirmou que não houve eliminação de documentos enquanto 4 (quatro) responderam positivo, ou seja, já ocorreu eliminação de documentos, fato na Universidade B. A portaria 824/2011, alterada pela portaria 246 de 21/02/2018 designa os membros que compõe a CPAD na Universidade B.

Em continuidade, na questão 17, os respondentes que assinalaram resposta positiva a questão anterior, ou seja, 4 (quatro) servidores da Universidade A (No seu setor já ocorreu a eliminação de documentos?) marcaram qual foi o procedimento adotado para a eliminação dos documentos evidenciados na Tabela 3.

Tabela 3 - Procedimentos adotados para eliminação de documentos na Universidade A

Procedimentos adotados para eliminação de documentos	Número de Servidores
Procedimentos definidos pela chefia do setor	1
Procedimentos conforme orientação de órgão/setor externo. Especifique:	1
Nenhum procedimento especial	1
Não sei	1
Total	4

Fonte: A autora, 2018.

O respondente que assinalou “procedimento conforme orientação de setor/órgão externo. Especifique”, registrou “portaria com comissão designada para eliminação” o que gera uma inconsistência já que na instituição A existe a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD), instituída em 2008 por meio da portaria 0314, porém, nos estudos de Santos, (2017, p.106)

Por contato telefone, feito a antigos membros da CPAD, foi informado que apenas “pensaram” algumas estratégias para levantar a documentação existente na [...] No entanto, tal atividade não foi implementada, informando ainda que se pode considerar a CPAD inoperante até o momento da pesquisa.

Dessa forma, embora exista a CPAD na Universidade A, ela encontra-se inoperante até o momento de realização desta pesquisa.

Os demais servidores (3) que responderam essa assertiva cada um registrou um procedimento diferente.

Na Universidade B, 4 (quatro) servidores assinalaram resposta positiva ao questionamento anterior (No seu setor já ocorreu a eliminação de documentos?). Dessa forma os procedimentos assinalados são demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4 - Procedimentos adotados para eliminação de documentos na Universidade B

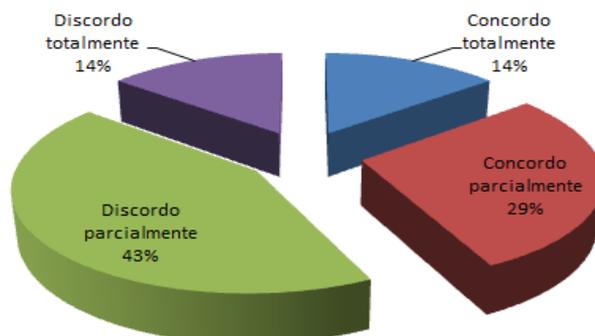
Procedimentos adotados para eliminação de documentos	Número de Servidores
Procedimentos definidos pela chefia do setor	0
Procedimentos conforme orientação de órgão/setor externo. Especifique:	3
Nenhum procedimento especial	0
Não sei	1
Total	4

Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, dos 4 (quatro) servidores que responderam a esta assertiva, 3 (três) assinalaram procedimentos conforme orientação de setor/órgão externo, indicando o Arquivo Central como órgão responsável, resposta perfeita para a realidade desta instituição. Um servidor demonstrou não saber o procedimento adotado para eliminação de documentos na instituição onde atua.

A questão 18 aborda se o servidor considera que a gestão dos documentos seja um problema no setor de contabilidade da instituição. O resultado deste questionamento na Universidade A é destacado no Gráfico 11.

Gráfico 11 – A GD como problema no setor de contabilidade da Universidade A

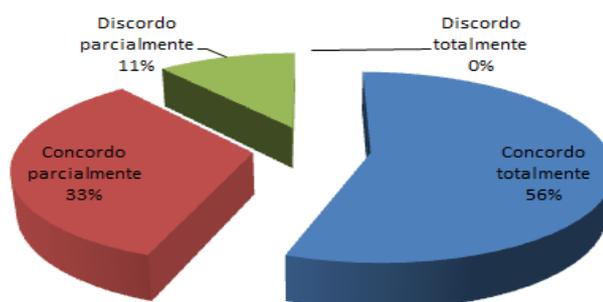


Fonte: A autora, 2018.

O resultado demonstrou que a gestão de documentos é apontada como problema por 3 servidores na Universidade A, enquanto 4 (quatro) servidores expressaram que discordam parcialmente ou totalmente que a gestão documental seja problema para o setor de contabilidade. Outra inconsistência já que conforme foi demonstrado na questão 7 (Você atribui código de classificação aos documentos que produz extraídos do Plano de classificação de documentos (PCD) do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ)?) nenhum servidor classifica os documentos gerados ou recebidos pelo setor, evidenciando assim a falta de gestão dos documentos na Universidade A. Sendo assim a gestão de documentos representa um problema no setor e alguns servidores não reconhecem esta realidade.

Na Universidade B, o quantitativo de servidores que consideram a gestão dos documentos um problema para o setor de contabilidade da instituição é evidenciado no Gráfico 12.

Gráfico 12 – A GD como problema no setor de contabilidade da Universidade B



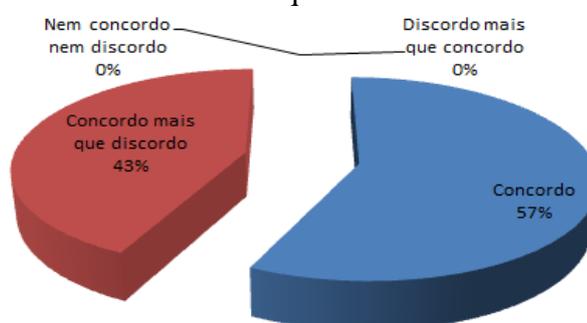
Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, o Gráfico 12 refletiu uma parcela representativa da realidade institucional, ou seja, 89% (33% + 56%) reconheceram ser a gestão documental um problema

para o setor de contabilidade onde atuam, concordando totalmente ou parcialmente com esse problema. Apenas 2 servidores (11%) responderam que discordam parcialmente que a gestão de documentos seja um problema no setor, resposta inconsistente, já que nenhum servidor faz uso do PCD, já evidenciado na questão 7 (sete). O PCD é um dos instrumentos de gestão documental.

Por último, foi perguntado ao servidor se as atividades relacionadas ao arquivamento de documentos são indispensáveis para o setor de contabilidade (questão 19) e todos os servidores da Universidade A, apontaram que esta atividade é indispensável para o setor conforme demonstrado no Gráfico 13.

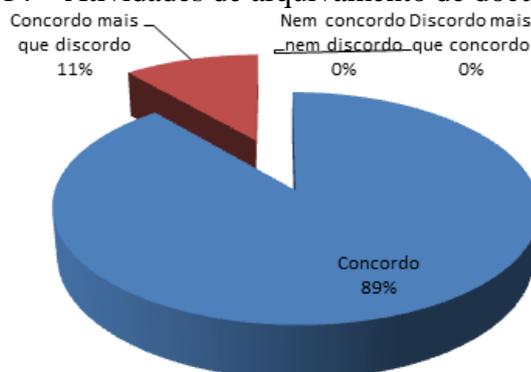
Gráfico 13 – Atividades de arquivamento de documentos na Universidade A



Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, o Gráfico 14 atesta realidade idêntica à Universidade A, ou seja, todos os servidores indicaram que as atividades relacionadas ao arquivamento de documentos são indispensáveis para o setor de contabilidade.

Gráfico 14 – Atividades de arquivamento de documentos na Universidade B



Fonte: A autora, 2018.

Os Gráficos 13 e 14 demonstraram que os servidores lotados no setor de contabilidade das Universidades A e B, estão conscientes que as atividades relacionadas ao arquivamento dos documentos são imprescindíveis para o setor de contabilidade, evidenciando a importância da gestão documental nos setores. Fialho et.al (2006, p. 149) acrescentaram que “a possibilidade de controlar e gerenciar documentos torna-se, hoje, uma necessidade estratégica [...]”.

Neste segundo bloco de questões ficou evidenciado que em ambas as universidades, os servidores embora não utilizem ferramentas de gestão documental, estão conscientes que esta atividade é essencial para o desenvolvimento de suas funções. O conhecimento da Lei nº 8.159/91, a denominada “Lei de Arquivos” é elementar em ambas as instituições. Os servidores lotados no setor de contabilidade das universidades pesquisadas produzem documentos diariamente e estes são detentores de informação. “Se a informação é a base para a produção de conhecimento, então a gestão do conhecimento não pode prescindir da gestão da informação”. (SANTOS; INNARELLI; SOUSA, 2009, p.196).

Dessa forma, sem a gestão documental implementada nos setores de contabilidade, a gestão do conhecimento poderá ficar prejudicada.

A seguir serão apresentados os gráficos das questões relacionadas ao terceiro objetivo desta pesquisa que é o de investigar como a gestão do conhecimento se utiliza da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.

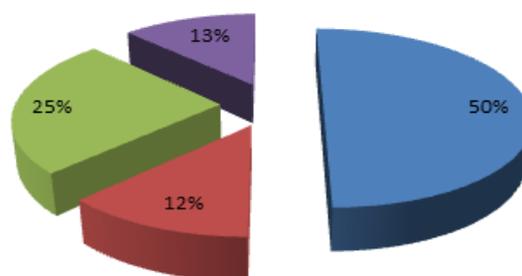
3.2.3 Investigação de como a GC pode se utilizar da GD

As questões 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 20 tiveram o objetivo de investigar como as atividades de GD podem colaborar com a GC nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira.

Inicialmente, a questão 5 (cinco), fez o questionamento sobre gestão documental e o Gráfico 15 reflete o resultado na Universidade A.

Gráfico 15 – Sobre gestão documental na Universidade A

■ Já li sobre o assunto ■ Já fiz curso a respeito
 ■ Aplico no meu setor de trabalho ■ Descolheço



Fonte: A autora, 2018.

O Gráfico 15 evidencia que embora mais de 50% dos servidores inseridos no setor de contabilidade da Universidade A manifestaram ter lido sobre o assunto “gestão documental”, não estão utilizando ferramentas de gestão documental no seu ambiente de trabalho conforme já demonstrado na questão 7 (sete) quando questionou se o servidor atribui código de classificação aos documentos que produz, extraídos do Plano de Classificação de Documentos (PCD) do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) e o resultado apontou que nenhum servidor atribui código de classificação aos documentos.

Outro ponto refere-se ao demonstrado no Gráfico 15 que apenas 1 (um) servidor manifestou ter participado de curso voltado para a gestão documental. Neste caso seria importante que a instituição fizesse maior investimento em cursos de capacitação para os servidores voltados para a gestão documental de maneira que todos tivessem a oportunidade de realizá-los. A prática da gestão documental nas instituições além de trazer benefícios, é uma imposição legal. Dessa forma a capacitação dos servidores em gestão documental e sua implementação nos setores poderia constituir-se como primeiras iniciativas de gestão do conhecimento. Dois servidores disseram que aplicam gestão documental no ambiente de trabalho o que gerou uma contradição porque conforme esclarecido pela Lei nº 8.159/91, denominada “Lei de Arquivos” em seu artigo 3º,

considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

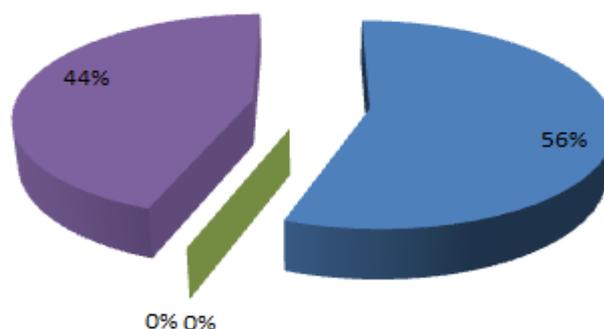
A aplicação do conceito da Lei nº 8.159/91 não é efetiva na instituição, já que conforme demonstrado anteriormente na questão 7 (sete), ao ser perguntado “Você atribui código de classificação aos documentos que produz extraídos do Plano de classificação de

documentos (PCD) do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ)? nenhum servidor classifica os documentos gerados ou recebido pelo setor, um dos instrumentos de gestão. Não é possível fazer a avaliação de documentos sem a sua classificação anteriormente.

Em relação à Universidade B, o questionamento sobre gestão documental é demonstrado no Gráfico 16.

Gráfico 16– Sobre gestão documental na Universidade B

■ Já li sobre o assunto ■ Já fiz curso a respeito
■ Aplico no meu setor de trabalho ■ Descolheço



Fonte: A autora, 2018.

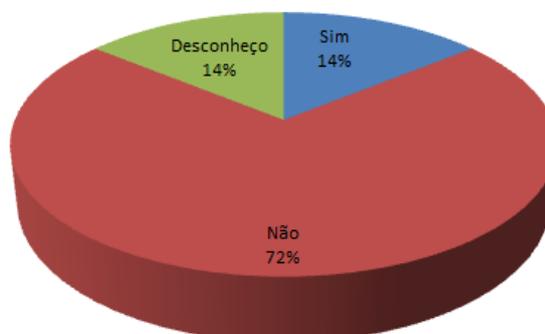
Na Universidade B, o Gráfico 16 retratou que mais de 50% manifestaram ter lido sobre o assunto “gestão documental”. No entanto, essa assertiva revela que se já leram não estão colocando em prática, pois, conforme já demonstrado anteriormente, nenhum servidor atribui código de classificação aos documentos, um dos instrumentos de gestão.

Ainda na Universidade B, 44% (8 respondentes) afirmaram desconhecer o assunto gestão documental, realidade que é preocupante já que a gestão documental antecede a gestão do conhecimento. A Gestão Documental garante a recuperação de maneira rápida e segura da informação, sendo esta, um recurso valioso para os gestores na tomada de decisões. Em relação a cursos voltados para a gestão documental, verifica-se que nenhum servidor na Universidade B, participou de cursos relacionados a esta temática.

Quando um servidor participa de um curso de capacitação, por exemplo, o conhecimento adquirido pode ser convertido de maneira individual. Vieira et.al (2017, p.108) identifica que “internalização é o processo que auxilia a conversão do conhecimento explícito em tácito. O conhecimento explícito pode ser incorporado na ação e prática de modo individual [...]”.

Na questão 6 (seis), ao ser indagado se na instituição ocorrem palestras ou cursos voltados para a gestão de documentos, o Gráfico 17 explicitou que a maioria mencionou que não há palestras ou cursos voltados para a gestão de documentos na Universidade A.

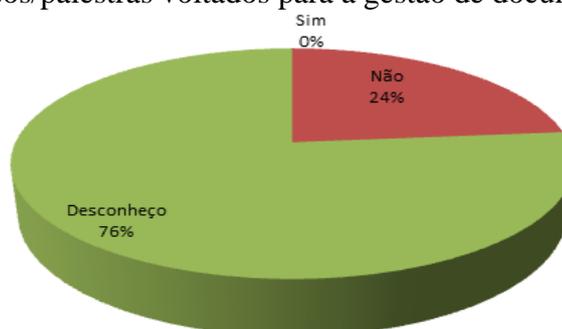
Gráfico 17 – Cursos/palestras voltados para a gestão de documentos na Universidade A



Fonte: A autora, 2018.

No que diz respeito ao servidor da Universidade B, ao ser indagado se na instituição ocorrem palestras ou cursos voltados para a gestão de documentos, o Gráfico 18 constatou que a maioria mencionou que desconhecem se há palestras ou cursos voltados para a gestão de documentos na Universidade B. O servidor 2-F da Universidade B não assinalou se há ou não cursos ou palestras voltados para a gestão documental.

Gráfico 18 – Cursos/palestras voltados para a gestão de documentos na Universidade B



Fonte: A autora, 2018.

Os Gráficos 17 e 18 revelam a necessidade de realização de cursos e palestras voltados para a gestão documental, nas Universidades A e B, já que conforme esclareceu Schäfer e Sanches (2014, p. 7), “o processo de gestão de documentos, informação e consequentemente do conhecimento, mantêm uma relação direta, sendo a primeira a base para as seguintes”. Dessa forma quando o servidor não coloca em prática a gestão documental em seu ambiente de trabalho por desconhecimento desta temática na universidade em que atua, a gestão do

conhecimento poderá ser dificultada já que a gestão documental representa a base da gestão do conhecimento.

As Tabelas 5 e 6 referem-se à questão 8 (oito), segundo a qual foi questionado ao servidor se ele consegue diferenciar os termos “documentos”, “informação” e “conhecimento”. Na Universidade A, os números estão muito próximos quanto ao nível de clareza entre esses termos conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Distinção de termos – Universidade A

Nível de clareza	Total de respondentes	%
0	0	0
1	1	14%
2	1	14%
3	2	29%
4	1	14%
5	2	29 %
Total	7	100%

Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, 40% dos 17 servidores que responderam a este questionamento manifestam que conseguem distinguir com clareza os termos conforme exibido na Tabela 6. O respondente 2-E não assinalou resposta para esta questão, justificando o total de 17 na Tabela 6.

Tabela 6 – Distinção de termos – Universidade B

Nível de clareza	Total de respondentes	%
0	2	12%
1	2	12%
2	2	12%
3	2	12%
4	2	12%
5	7	40 %
Total	17	100%

Fonte: A autora, 2018.

As Tabelas 5 e 6 evidenciaram que nas duas universidades, os conceitos de documento, informação e conhecimento ainda não estão implantados de maneira plena no entendimento dos servidores. Para Fialho et al. 2006, p. 149, “os documentos representam, em essência, a principal fonte de informação de uma organização [...]”. A informação em um suporte qualifica um documento. Este, com a intervenção humana, são utilizados para a tomada de decisões nas organizações. Dessa forma, a importância da gestão documental é evidente já que nos documentos estão registradas as informações fundamentais para o

funcionamento das universidades e conseqüentemente base para a implantação da gestão do conhecimento.

Ao ser questionado sobre a importância dos documentos de arquivo para o exercício das funções dos servidores no setor de contabilidade, as respostas à questão 9 (nove) estão destacadas pela Tabela 7 na Universidade A.

Tabela 7 – Importância dos documentos de arquivo na Universidade A

Importância dos documentos de arquivo	Total de respondentes
Para a tomada de decisões	4
Para gerar novos conhecimentos	4
Para resgatar a memória institucional	6
Não considera os documentos de arquivo importantes para o desenvolvimento de suas funções	0
Total de respondentes:	7

Fonte: A autora, 2018

A Tabela 7 revelou que na Universidade A, 86% dos servidores (6) destacaram que consideram os arquivos importantes para resgatar a memória da instituição e que boa parte dos questionados (4) evidenciaram que os documentos de arquivo são importantes para a tomada de decisões e como geração de novos conhecimentos.

Em relação à Universidade B, a importância dos documentos de arquivo para o exercício das funções dos servidores no setor de contabilidade está comprovada na Tabela 8.

Tabela 8 – Importância dos documentos de arquivo na Universidade B

Importância dos documentos de arquivo	Total de respondentes
Para a tomada de decisões	13
Para gerar novos conhecimentos	8
Para resgatar a memória institucional	10
Não considera os documentos de arquivo importantes para o desenvolvimento de suas funções	0
Total de respondentes:	17

Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, o questionamento foi evidenciado na Tabela 8 e o resultado apresentado mostrou que 76% assinalaram a tomada de decisões como a maior importância dos arquivos para a instituição, enquanto 59% (10) entenderam que os documentos de arquivo são importantes para o resgate da memória institucional, ao passo que 47% (8) dos respondentes assinalaram que os documentos de arquivo são importantes para a geração de novos conhecimentos. Destaca-se que o servidor 2-F da Universidade B não assinalou nenhuma das assertivas neste questionamento. Todavia em ambas as universidades, a assertiva “não considero os documentos de arquivos como importantes”, não foi apontada por

nenhum respondente, deixando evidente a importância dos documentos de arquivo para o servidor no exercício de suas funções no setor de contabilidade onde atuam.

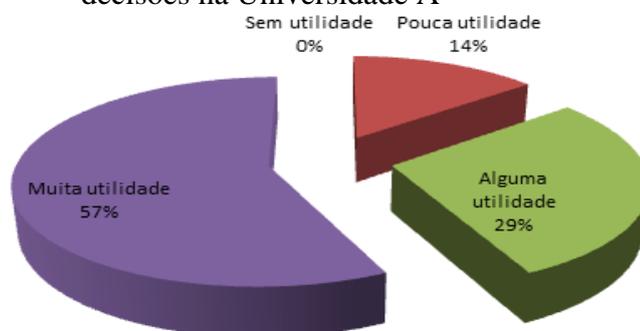
Moreno, (2008, p. 73) esclarece que a gestão documental visa

[...] assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações com decisões esclarecidas, rápidas, seguras, que permitam reduzir fator de incertezas.

Silva, (2010, p.8) destacou que “é possível afirmar que a Gestão de Documentos poderia destacar-se no contexto organizacional como ferramenta de gestão que subsidia a Gestão da Informação e proporciona a criação de novos conhecimentos”. Nesse sentido, a maior parte dos servidores do setor de contabilidade das duas universidades reconhecem os documentos de arquivo como instrumentos para a tomada de decisões e está consciente quanto sua importância na geração de novos conhecimentos e preservação da memória da instituição.

A questão 10 questiona qual o nível de utilidade dos documentos de arquivo para a tomada de decisão na Universidade A e o resultado é refletido no Gráfico 19.

Gráfico 19 – Nível de utilidade dos documentos de arquivo para a tomada de decisões na Universidade A

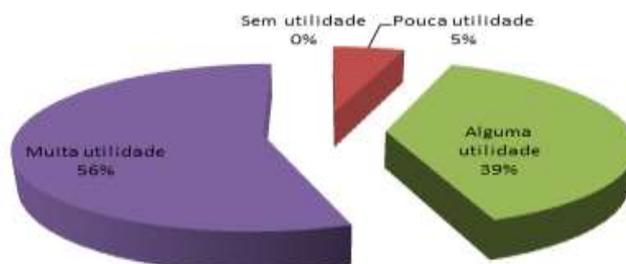


Fonte: A autora, 2018.

O questionamento evidenciado nos Gráficos 19 e 20 teve como objetivo, verificar o grau de atenção do respondente já que nas Tabelas 7 e 8, a questão já aponta para a utilidade dos documentos de arquivo para a tomada de decisão. Sendo assim a Tabela 7 revelou que 4 servidores relacionaram o documento de arquivo como suporte à tomada de decisões, o mesmo número evidenciado no Gráfico 19 na Universidade A, considerando assim que o servidor esteve atento no momento de responder o questionário.

O nível de utilidade dos documentos de arquivo para a tomada de decisão na Universidade B é demonstrado no Gráfico 20.

Gráfico 20 – Nível de utilidade dos documentos de arquivo para a tomada de decisões na Universidade B



Fonte: A autora, 2018.

Já na Universidade B, 10 servidores assinalaram que os documentos de arquivos são importantes para a tomada de decisões, enquanto 13 servidores assinalaram que os documentos de arquivo são importantes para a tomada de decisões já revelada na Tabela 8. Esta diferença, retrata que possivelmente 3 (três) dos servidores não estavam atentos aos dois questionamentos no momento de assinalar os itens.

Em relação à questão 11, procedimento semelhante à questão 10, quanto a analisar o grau de atenção do respondente, quando questionado novamente se os documentos de arquivo podem contribuir para a geração de novos conhecimentos, o resultado apresentado pelos servidores do setor de contabilidade da Universidade A é demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Contribuição dos documentos de arquivo para a geração de novos conhecimentos na Universidade A

Contribuição dos documentos de arquivo para novos conhecimentos	Total de Respondentes	%
Concordo	6	86%
Discordo	0	0%
Não sei	0	0%
Às vezes	1	14%
Total	7	100%

Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, quando questionado se os documentos de arquivo podem contribuir para a geração de novos conhecimentos, os servidores demonstraram que a sua maioria concorda com essa afirmativa conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Contribuição dos documentos de arquivo para a geração de novos conhecimentos na Universidade B

Contribuição dos documentos de arquivo para novos conhecimentos	Total de Respondentes	%
Concordo	14	78%
Discordo	0	0%
Não sei	3	16%
Às vezes	1	6%
Total	18	100%

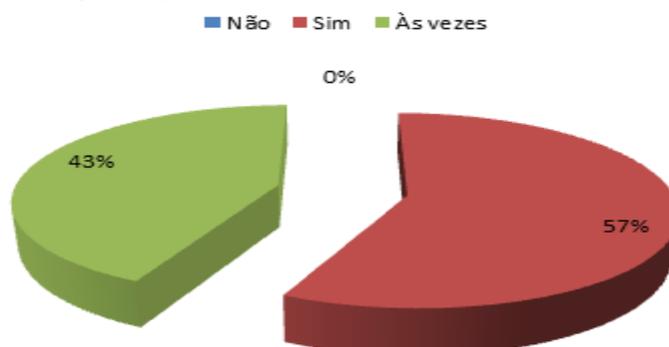
Fonte: A autora, 2018.

As Tabelas 9 e 10 demonstraram que os servidores de ambas as instituições, reconhecem os documentos como contribuintes para a geração de novos conhecimentos já demonstrado na questão 9 e retratada nas Tabelas 7 e 8, porém seis servidores responderem que concordam que os documentos de arquivo podem contribuir para a geração de novos conhecimentos enquanto 4 assinalaram essa assertiva na questão 9 (nove), na Universidade A, Na Universidade B, 8 servidores responderam que os documentos de arquivos são importantes para a geração de novos conhecimentos e ao ser perguntado novamente na questão 11, 14 assinalaram que concordam que os documentos de arquivos são contribuintes de novos conhecimentos, retratando a possível desatenção de 6 servidores no momento de responder ao questionário.

O uso dos documentos, que é uma das etapas da gestão documental, descrita no artigo 3º da Lei nº 8.159/91, refere-se a utilização do documento para os diversos fins nas instituições. Nas instituições, essa prática acontece diariamente. Nesta perspectiva, Silva (2010, p. 67) observou que “o uso da informação possibilita a combinação de informações e o surgimento de novos conhecimentos, que podem voltar a alimentar o ciclo informacional”.

A questão 12 indaga ao servidor se “antes da saída de férias, licença ou aposentadoria, o servidor transmite seu conhecimento sobre a rotina de suas funções para outros servidores por meio de observação das tarefas executadas, por exemplo,” e o Gráfico 21 destaca se este procedimento é adotado na Universidade A.

Gráfico 21 – Transmissão do conhecimento do servidor na sua ausência na Universidade A

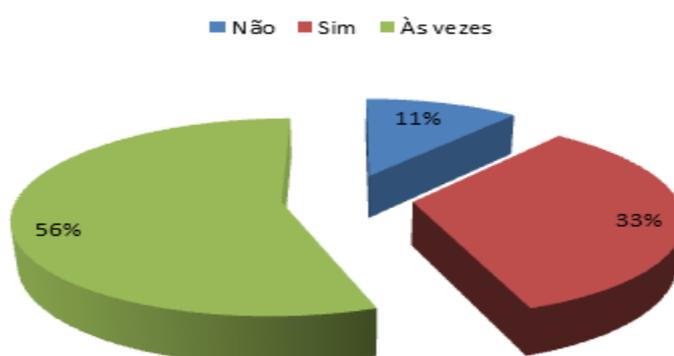


Fonte: A autora, 2018.

Em relação ao compartilhamento do conhecimento, o Gráfico 21 demonstrou que o servidor transmite seu conhecimento sobre a rotina de suas funções para outros servidores por meio de observação das tarefas executadas, por exemplo, e às vezes o servidor transmite seu conhecimento sobre a rotina de suas funções para outros servidores por meio de observação das tarefas executadas, por exemplo, na Instituição A.

O Gráfico 22 evidencia se há transmissão de conhecimento sobre a rotina de suas funções quando em uma possível ausência na Universidade na Universidade B.

Gráfico 22 – Transmissão do conhecimento do servidor na sua ausência



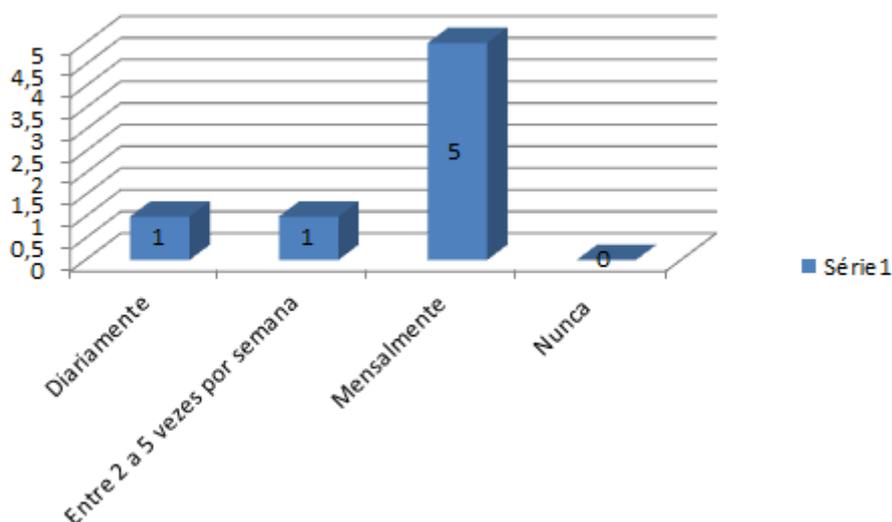
Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, o Gráfico 22 evidencia que a maioria reconhece que às vezes o servidor transmite seu conhecimento sobre a rotina de suas funções para outros servidores por meio de observação das tarefas executadas a outros servidores durante uma possível ausência, enquanto 33% (6) desta instituição assinalaram positivamente o procedimento de

compartilhamento de conhecimento em uma possível ausência. Ocorre socialização ao [...] “Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta”. Takeuchi e Nonaka (2008). Destaca-se que para que aconteça a socialização há necessidade que os servidores que atuam nas universidades interajam entre si com o compartilhamento de seus conhecimentos.

A questão 13 interroga sobre a frequência de consulta aos documentos de arquivo no setor de contabilidade da Universidade A, para a tomada de decisões e o resultado é apontado no Gráfico 23.

Gráfico 23– Frequência de consulta aos documentos na Universidade A

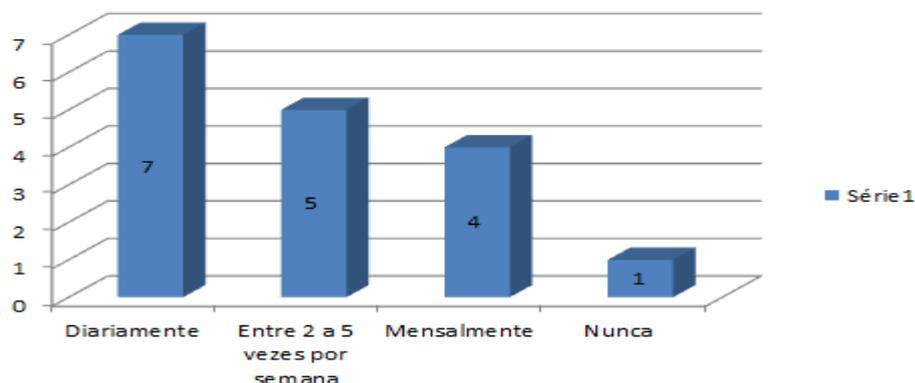


Fonte: A autora, 2018.

O Gráfico 23 revelou que a maioria dos respondentes (5) afirmou que a consulta aos documentos para a tomada de decisões é de frequência mensal. Tal afirmativa contradiz as rotinas das instituições, que conforme destacado na introdução desta dissertação, Crespo e Valls (2009, p. 36) afirmam que “diariamente, como resultado de cada operação, informações valiosas são geradas, novas e melhores práticas são criadas e novos conhecimentos são acrescentados”. Dessa forma, o resultado deste questionamento pode refletir uma confusão entre os termos informação e documento por parte dos servidores lotados no setor de contabilidade da Universidade A.

A frequência de consulta aos documentos de arquivo no setor de contabilidade da Universidade B é demonstrada pelo Gráfico 24.

Gráfico 24 – Frequência de consulta aos documentos na Universidade B



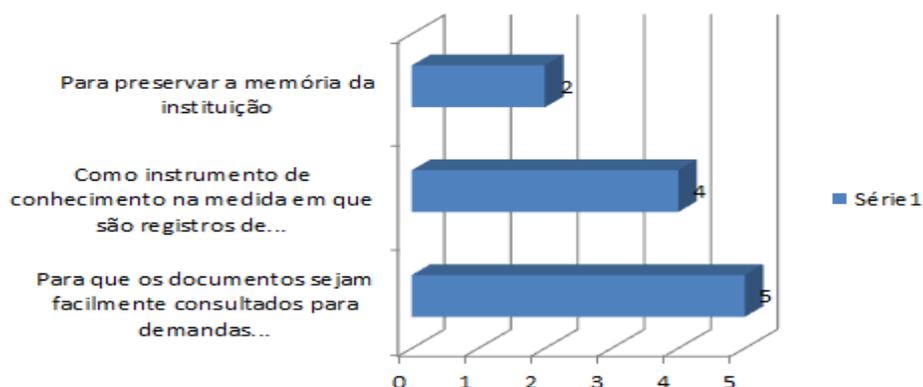
Fonte: A autora, 2018.

Em relação à Universidade B, o Gráfico 24 evidenciou que apenas 7 servidores dos 17 que assinalaram esta assertiva, responderam que a frequência de consulta aos documentos ocorre diariamente, enquanto 5 (cinco) assinalaram que a frequência acontece entre 2 a 5 vezes na semana. Outros 4 (quatro) marcaram que a frequência ocorre mensalmente e ainda 1 (um) servidor assinalou que nunca os documentos são consultados no setor de contabilidade para a tomada de decisões, assinalamento provavelmente impossível para quaisquer instituições.

Em ambas as instituições deveria haver o esclarecimento que diariamente informações registradas são consultadas e por meio delas decisões são tomadas.

A questão 14 procurou demonstrar a opinião do servidor quanto a utilidade da prática de gestão documental e o Gráfico 29 apresenta a realidade da Universidade A.

Gráfico 25 – Utilidade da prática da gestão dos documentos na Universidade A



Fonte: A autora, 2018.

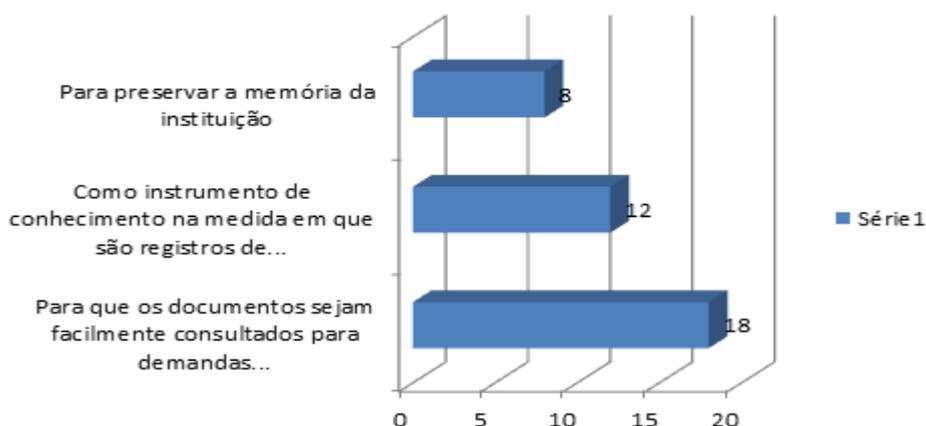
O Gráfico 25 evidenciou que os servidores da Universidade A estão em sua maioria (4) conscientes sobre a utilidade dos documentos como instrumentos de conhecimento. Grande parte (5) demonstrou entender a utilidade da prática de gestão documental para que os

documentos sejam facilmente consultados sempre que houver demandas administrativas ou judiciais nas instituições. Este, não deixa de ser um benefício da prática da gestão documental mas há que esclarecer que não é só este. O benefício vai além das demandas administrativas ou judiciais. Apenas dois servidores compreendem que a prática da gestão documental seja para preservar a memória da instituição, contradizendo o que a imagem da Tabela 7 revelou que, 86% dos servidores (6) relacionaram que os documentos de arquivo são importantes para resgatar a memória institucional. Nascimento e Vitoriano (2017, p.221) evidenciaram que

[...] um programa de GD eficiente certamente consegue embasar os gestores nas decisões organizacionais, diminuindo os riscos de erros. A memória organizacional também contribui com isso, uma vez que possibilita que os gestores acessem as informações retrospectivas, evitando retrabalho [...]

Na Universidade B, a opinião do servidor quanto a utilidade da prática de gestão documental é apresentada no Gráfico 26.

Gráfico 26 – Utilidade da prática da gestão dos documentos na Universidade B

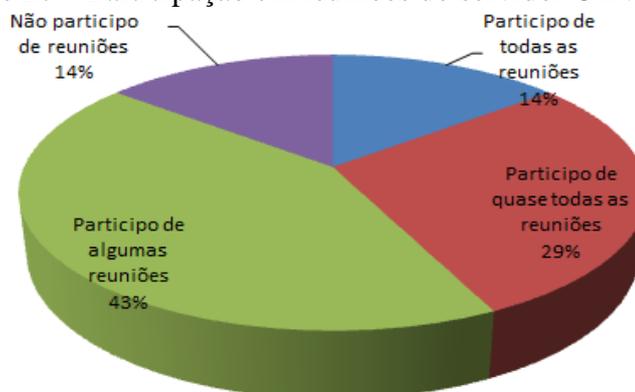


Fonte: A autora, 2018.

Na Universidade B, todos os servidores indicaram que a prática da gestão dos documentos tem utilidade para que os documentos sejam facilmente consultados sempre que houver demandas administrativas ou judiciais nas instituições, enquanto 12 respondentes assinalaram que a utilidade da prática de gestão documental relaciona-se como instrumentos de conhecimento e apenas 8 (oito) dos 18 questionados apontaram a preservação da memória da instituição como uma das utilidade da prática de gestão de documentos como instrumentos de conhecimento, conforme demonstrado no Gráfico 26, número próximo ao assinalado pelo servidor na Tabela 8, quando 10 servidores responderam que os documentos de arquivo são importantes na preservação da memória da instituição.

Em último, na questão 20, ao ser perguntado com que frequência o servidor participa de reuniões do seu setor, o Gráfico 27 demonstrou a frequência de participação em reuniões setoriais na Universidade A

Gráfico 27 – Participação em reuniões do servidor Universidade A

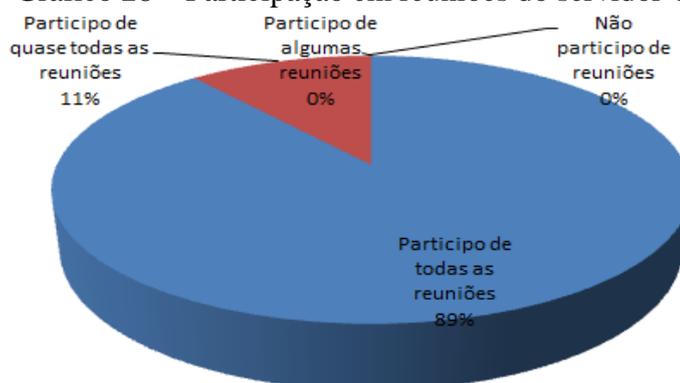


Fonte: A autora, 2018.

A periodicidade de participação de servidores em reuniões na Universidade A é pequena, totalizando 3 (três) servidores (14% + 29%) que participam de todas ou quase todas as reuniões.

A frequência com que o servidor participa de reuniões do seu setor na Universidade B, é demonstrada pelo Gráfico 28.

Gráfico 28 – Participação em reuniões do servidor Universidade B



Fonte: A autora, 2018.

O Gráfico 28, mostra que na Universidade B, a frequência de participação dos servidores em reuniões setoriais ocorre de modo acentuado conforme destacado por 16 dos 18 questionados, ou seja, a fatia que representa participação de todas as reuniões é de 89% dos respondentes demonstrando assim que nesta instituição prevalece a combinação de conhecimentos de forma mais regular que na Universidade A.

As reuniões setoriais têm como objetivo criar e compartilhar métodos para determinada equipe. Conforme esclareceu Pereira, (2005, p.43)

o processo de combinação busca converter o conhecimento explícito em conhecimento explícito, através de reuniões, memorandos, conversas telefônicas, banco de dados e outras fontes, quando os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos.

Neste sentido é recomendável que os servidores da Universidade A, participem periodicamente de reuniões setoriais e não participando de algumas reuniões em sua maior incidência conforme demonstrado no Gráfico 27.

Neste terceiro bloco de questões ficou evidenciado que há pequenas evidências de gestão do conhecimento em ambas as instituições sendo necessários melhoramentos já que a presença da gestão documental é precária. Não há classificação, tampouco avaliação de documentos, instrumentos fundamentais de gestão documental, tarefas imprescindíveis para o resgate e controle da informação, que é o principal recurso para a gestão do conhecimento. A negativa quanto as tarefas de classificar e avaliar documentos seja talvez por desconhecimento da legislação arquivística, ou até mesmo por falta de reconhecimento dos benefícios proporcionados pela gestão documental por parte da Administração Superior de ambas as universidades.

A gestão documental visa “disponibilizar todas as informações e conhecimentos possíveis garante uma tomada de decisão mais segura, pois quando existem dificuldades ao acesso destas informações, surgem incertezas que comprometem qualquer processo decisório” (OLIVEIRA, 2015, p.10).

Desta forma, a presença da gestão do conhecimento pode ficar prejudicada em ambas as universidades, pois a prática de gestão documental é debilitada.

A prática de gestão documental nas Universidades A e B é rara ou inexistente. Deste modo a influência da gestão documental com a gestão da informação, prejudica a gestão do conhecimento, pois a informação é a matéria prima dos gestores e a gestão documental ineficaz faz com que não haja controle e tratamento das informações nas instituições para a tomada de decisões de forma rápida e segura.

A gestão documental é pré-requisito para o controle, gerenciamento e tratamento da informação no ambiente organizacional, fornecendo assim a base da criação do conhecimento nestas instituições.

A seguir serão apresentadas as 4 (quatro) questões abertas do questionário que foram respondidas pelos gestores do setor de contabilidade das duas instituições sendo utilizada a técnica de enumeração de análise de conteúdo.

3.2.4 Análise da aplicação integrada da GD e da GC para a tomada de decisão dos responsáveis

As questões abertas, 21, 22, 23 e 24, direcionada somente aos gestores de contabilidade das Universidades A e B, tiveram o objetivo de analisar a aplicação integrada da gestão documental e da gestão do conhecimento para a tomada de decisão. Para tal foi efetuada a codificação das questões. Foi utilizado o método de análise de conteúdo em um Quadro 9 contendo os itens abaixo relacionados:

- 1) Categoria: Refere-se ao tema da pesquisa
- 2) Subcategoria: Questões tratadas sobre o tema
- 3) Unidade de registro: Conteúdo de unidade de base
- 4) Unidades de Contexto: Questões aplicadas e suas correspondentes respostas dos questionados
- 5) Enumeração: Empregaram-se os sinais para as respostas dos servidores: + quando positivo (se confirmarem a unidade de registro); - quando negativo (contrários a unidade de registro); 0 quando neutro (quando os gestores responderem de forma incompleta ou superficial).
- 6) O respondente que se inicia com o número 1, denominado “1G” pertence à Universidade A, enquanto o respondente que se inicia com o número 2, denominado “2R” pertence à Universidade B.

O Quadro 9 apresenta as perguntas e respostas dos gestores sobre as questões abertas do questionário.

Quadro 9 – Codificação das questões abertas do questionário (Continua)

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Unidades de Contexto	Enumeração
Gestão documental	Significado do termo gestão documental.	Lei nº 8.159/91 “considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”.	Questão 21: O que você sabe e/ou ouviu falar sobre a gestão documental? 1-G: “É a guarda dos documentos com os devidos gerenciamentos: controle, organização e guarda. Trata-se do arquivo de documentos com a devida administração”.	0
		A gestão documental visa os seguintes benefícios: “[...] assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações com decisões esclarecidas, rápidas, seguras, que permitam reduzir fator de incertezas.” (Moreno, 2008, p.73).	2-R: “Pouco. Sei da existência de regras que identificam e tratam dos arquivos, dos documentos gerados. Também reconheço a importância e os benefícios que poderia gerar. Todavia, é mais uma função que se acumula às atividades diárias e que exige certo nível de envolvimento e conhecimento”.	0
Gestão documental	Políticas e metodologias de trabalho na Instituição para a gestão de arquivos.	Na Instituição A não foram encontrados documentos de criação do Arquivo Central. Instituído pela Resolução 15/2011, O Arquivo Central da Instituição B, é o órgão central do Sistema de Arquivos da instituição, responsável pela implantação e desenvolvimento do programa de gestão documental da Universidade.	Questão 22: Como você avalia as políticas e metodologias de trabalho adotadas na Instituição para a gestão de arquivos? 1-G: “Na Instituição existe metodologia de arquivos, porém não existe normatização formal dos procedimentos. Existem arquivos em locais distintos de acordo com as necessidades dos órgãos, tais como pessoal, registro escolar, contábil e histórico. Não existe na Instituição o chamado Arquivo Central”. 2-R: “A gestão de arquivos pelos setores foi instituída antes da minha chegada no setor. Ao assumir não houve capacitação ou transferência dos arquivos pelos quais passei a ser responsável. Falta espaço para arquivar tudo que é produzido, e parte do que está aqui não corresponde à nossa atividade. Os procedimentos de eliminação parecem lentos, mas parecem seguir a legislação”.	+ +

Quadro 9 – Codificação das questões abertas do questionário (Conclusão)

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Unidades de Contexto	Enumeração
Gestão do conhecimento	Benefícios da gestão documental para as atividades de tratamento da informação.	Nascimento e Vitoriano, 2017, p.220 destacaram que “[...] também não é possível trabalhar um sistema de GI se não há um sistema de GD funcionando com eficiência; assim como não é adequado trabalhar a GC sem possuir um sistema de GI que funcione”.	Questão 23: Você acredita que a gestão documental no setor de contabilidade pode trazer algum benefício para as atividades de tratamento da informação? Quais? 1-G: “Com certeza que a gestão documental traz benefícios para a área contábil. Como informação por área: orçamento, finanças, pessoal, etc. Diminuição do volume de documentos sem validade, com liberação de espaço físico para guarda de novos documentos”.	+
			2-R: “Sim. Aproveitamento de espaço. Facilita acesso ao documento. Facilita gestão e tomada de decisão. Consciência na produção de documentos	+
Gestão documental	Sistemática de gestão documental no setor de contabilidade.		Questão 24: Em sua opinião o que poderia ser feito para (melhorar) a sistemática da gestão documental no setor de contabilidade. 1-G:” Criação de um arquivo central com normatização da utilização do mesmo. Normatização e estruturação do arquivo contábil com análise de documentos arquivados por décadas e que já poderiam ter sido destruídos. Contratação de pessoa com conhecimento específico de arquivo.	+
			2-R: “Capacitação. Retirada de documentos para possibilitar continuidade à gestão de novos documentos produzidos. Ciência e codificação dos documentos gerados”.	+

Fonte: A autora, 2018.

Em relação à questão 21 (O que você sabe ou ouviu falar sobre gestão documental?), nenhum dos dois gestores respondeu com clareza sobre o conceito ou benefício da gestão documental, motivando assim, o sinal 0 (nulo) neste questionamento. Desta forma cabe à Administração Superior de ambas as universidades a conscientização dos gestores de contabilidade, para que haja maior familiaridade com as leis que regem a gestão de

documentos, já que nos documentos são registradas as informações preciosas para as universidades, principal recurso dos gestores.

Na questão 22, (Como você avalia as políticas e metodologias de trabalho adotadas na Instituição para a gestão de arquivos?) a gestora da Universidade B, respondeu de forma positiva ao que foi questionado, ou seja, nesta instituição existe a eliminação de documentos, porém, conforme destacado pela gestora, este procedimento ainda é de forma lenta, pois falta reconhecimento da Administração Superior da necessidade de investimentos no Arquivo Central desta instituição como falta de espaço, pessoal, etc. Esta realidade foi constatada por Di Mambro (2012, p. 156), por meio de seus estudos na Universidade B ao mencionar “não há espaço e funcionários disponíveis para a gestão dos arquivos [...]”.

Na Universidade A, o gestor também respondeu afirmativamente a este questionamento, pois admite que a instituição precisa de um Arquivo Central, já que nesta instituição existem os arquivos setoriais, realidade desta universidade, mas a implantação de um sistema de arquivos encontram muitas dificuldades em algumas instituições já que conforme percebido por Di Mambro (2012, p. 155), “o primeiro desafio a se enfrentar na criação e implantação de um sistema de arquivos está representado pela própria instituição, com a sua cultura organizacional e política interna.”.

A questão 23 (Você acredita que a gestão documental no setor de contabilidade pode trazer algum benefício para as atividades de tratamento da informação? Quais?) a gestora da universidade B respondeu com perfeição já que evidenciou o espaço físico ganho, a facilidade de acesso aos documentos, gestão e tomada de decisão. A gestora ainda destacou a consciência na produção de documentos. Nascimento e Vitoriano (2017, p. 220) enfatizam que “não é possível elaborar um programa de GD sem realizar o estudo da produção de documentos [...]”.

O gestor da Universidade A também respondeu positivamente já que destacou de modo indireto a classificação de documentos, um dos instrumentos de gestão documental, destacando a liberação de espaço físico para a guarda de documentos e evidenciando de modo indireto a eliminação de documentos quando mencionou “Diminuição do volume de documentos sem validade”.

Na última questão (Em sua opinião o que poderia ser feito para (melhorar) a sistemática da gestão documental no setor de contabilidade) os dois gestores também receberam sinal + (positivo). A gestora do setor de contabilidade da Universidade B destacou a capacitação, classificação e eliminação de documentos. Enquanto o gestor do setor de

contabilidade da Universidade A, salientou a criação do Arquivo Central para a instituição, avaliação de documentos e contratação de profissionais de arquivo para esta universidade.

Implantar ações voltadas para a gestão documental na cultura organizacional das Universidades A e B, contribui de forma positiva e favorável para o tratamento e recuperação da informação já que a informação é considerada um ativo de grande valor na atualidade. Neste prisma é evidente que a gestão documental favorece a construção do conhecimento organizacional.

O Quadro 10 retrata de forma resumida os principais resultados apontados pelas universidades, objetos da pesquisa.

Quadro 10 – Resumo dos resultados (Continua)

Objetivos	Resultados
Identificar práticas de gestão documental	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento da Lei nº 8.159/91, ainda é elementar para os servidores que atuam no setor de contabilidade de ambas as universidades; - Não atribuição de códigos de classificação (PCD), um dos instrumentos de gestão documental, pelos servidores, aos documentos do setor de contabilidade em ambas as universidades; - Na Universidade A, não há órgão responsável pela normatização dos procedimentos de gestão documental; - Eliminação sem atendimento aos critérios definidos pelo CONARQ (Resolução 40), na Universidade A. - Reconhecimento pelos servidores do setor de contabilidade de ambas as universidades que as atividades de arquivamento de documentos são indispensáveis para o setor onde atuam.
Investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de cursos/palestras sobre gestão documental para os servidores lotados no setor de contabilidade de ambas as universidades; - Necessidade de esclarecimentos sobre os conceitos de “documento”, “informação” e “conhecimento” para os servidores do setor de contabilidade de ambas as universidades; - Conscientização dos servidores do setor de contabilidade de ambas as universidades que os documentos de arquivo são fundamentais para a tomada de decisão e como fontes de novos conhecimentos, - Reconhecimento da necessidade de transmissão das rotinas de trabalho, para outros servidores em ambos os setores de contabilidade das universidades. - Esclarecimento no setor de contabilidade da Universidade A que a frequência de consulta aos documentos é feita diariamente; - Conscientização dos servidores do setor de contabilidade de ambas as universidades de que o benefício da gestão documental para o setor vai além da facilidade de consulta aos documentos em caso de demandas administrativas e judiciais. O benefício também se relaciona como instrumento de conhecimento na medida em que são registros de funções passadas e preservam a memória institucional. - Maior frequência de participação em reuniões dos servidores lotados no setor de contabilidade da Universidade A, já que conforme esclareceu Pereira (2005, p.43) “o processo de combinação busca converter o conhecimento explícito (sic) em conhecimento explícito, através de reuniões, memorandos, conversas telefônicas, banco de dados e outras fontes, quando os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos”.

Quadro 10 – Resumo dos resultados (conclusão)

Objetivos	Resultados
Analisar a aplicação integrada da gestão documental e da gestão do conhecimento para a tomada de decisão dos responsáveis.	<ul style="list-style-type: none"> - Recomendação à Administração Superior de ambas as universidades da necessidade de cursos de qualificação em gestão documental para os gestores de contabilidade; - O gestor de contabilidade da Universidade A reconhece a importância da criação de um Arquivo Central para a instituição. - Ambos os gestores de contabilidade reconhecem que a gestão documental pode trazer benefícios para o tratamento da informação e para a tomada de decisão; - O gestor do setor de contabilidade da universidade A, afirmou que a avaliação de documentos e contratação de profissionais de arquivo para a instituição podem melhorar a sistemática da gestão documental no setor, enquanto a gestora da universidade B destacou a capacitação, classificação e eliminação de documentos como melhorias para a gestão documental no setor de contabilidade.

Fonte: A autora, 2018.

A seguir serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações revelam-se como recursos importantes para a atualidade. Elas estão registradas em suportes variados, constituindo, assim, os documentos. Os documentos destacam-se como os principais fatores para a prática de gestão do conhecimento nas universidades. Para que os documentos possam cumprir seu papel de contribuir para a gestão do conhecimento nas instituições, é necessário que haja uma política de gestão documental nessas instituições.

Esta pesquisa procurou analisar os aspectos relacionados à gestão documental e a gestão do conhecimento organizacional na contabilidade pública das universidades federais da Zona da Mata Mineira.

No tocante ao objetivo geral, que era o de investigar a percepção dos gestores de contabilidade sobre a importância da gestão documental como ferramenta de integração com a gestão do conhecimento organizacional nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira, os resultados revelaram que em ambas as universidades pesquisadas não há prática de gestão documental efetiva, embora a Lei nº 8.159, que exige a prática da gestão documental nos órgãos públicos tenha sido promulgada em 1991. Assim, fica prejudicada a gestão do conhecimento organizacional, nas universidades em questão, já que a primeira é base para a segunda.

O destaque deste estudo foi que os gestores das Universidades A e B entrevistados, manifestaram reconhecer a importância da gestão documental para o setor de contabilidade, mas, em contrapartida, há alguns entraves para a implantação efetiva dessa prática como falta de espaço físico, falta de pessoal capacitado, falta de conscientização dos servidores para a classificação dos documentos, etc.

Além disso, é necessário estimular a Administração Superior de ambas as universidades que voltem sua atenção para a gestão de documentos na instituição, promovendo cursos de capacitação relacionados a esta temática, fazendo com que os servidores se capacitem e apliquem a gestão documental nos setores e aprovando Resolução que dê suporte jurídico à gestão documental na instituição.

No que se refere à universidade A, acredita-se que a criação de um Arquivo Central com competências para normatizar os procedimentos relacionados à gestão documental na instituição, assim como, a ativação da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos

(CPAD), que se encontra inoperante no momento da finalização desta pesquisa, conforme salientado na análise de dados, possam dar maior visibilidade à importância da gestão documental.

Quanto ao objetivo específico de identificar práticas de gestão documental adotadas nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira, ficou evidenciado que não há o mínimo de práticas de gestão dos documentos, visto que em ambas as universidades os servidores não utilizam a classificação dos documentos tampouco a avaliação, instrumentos fundamentais de gestão documental. Sendo assim, é preciso conscientizar os servidores dos setores que a classificação dos documentos não é só mais uma tarefa que se acumula. Esta atividade só traz benefícios para o setor de contabilidade onde estão lotados, pois os documentos produzidos nos setores, independentemente do formato, serão tratados e controlados, seguindo as normas arquivísticas, assegurando a eficiência das rotinas administrativas das universidades.

No que concerne ao segundo objetivo específico, que foi o de investigar como a gestão do conhecimento pode se utilizar da gestão documental nos setores de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira, os documentos arquivísticos objeto de gestão documental teriam o papel de guardiões do conhecimento, uma vez que nestes estão registradas as informações necessárias para a tomada de decisões. Sendo assim, quando o servidor se capacitar em cursos voltados para a gestão documental estará se aprimorando para lidar com o tratamento da informação. Esta informação é considerada insumo para a criação do conhecimento nas organizações. Dessa forma, a gestão documental garante a recuperação da informação de maneira rápida e segura, favorecendo a implantação da criação do conhecimento organizacional.

No que diz respeito ao último objetivo que se relaciona com a análise da aplicação integrada da gestão documental e da gestão do conhecimento para a tomada de decisão do responsável pelo setor de contabilidade das universidades federais da Zona da Mata Mineira, a pesquisa revelou que em ambas as instituições os gestores reconhecem a gestão documental como ferramenta de integração com a gestão do conhecimento de maneira superficial, mas em ambos os casos reconhecem os benefícios proporcionados pela gestão documental para o tratamento da informação contábil uma vez que informação e conhecimento estão interligados.

Pretende-se que esse estudo possa estimular outras pesquisas acerca do tema gestão documental como ferramenta de integração com a gestão do conhecimento organizacional em outras IFES e com ampliação em outros órgãos da Administração Pública Federal.

Sugere-se, também, que venham a ocorrer futuramente, outros estudos da mesma natureza para a gestão de documentos no modelo digital, como o sistema eletrônico de informação (SEI), onde há a migração do papel como suporte físico para o formato eletrônico. Este sistema, no momento da realização desta pesquisa ainda estava em fase de implantação. Estudos de outra natureza como maiores questões relacionada à Lei de acesso a informação (LAI), também ficam recomendados com panoramas voltados para a gestão documental como instrumento facilitador para o acesso a documentos e informação.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. De. *Gestão do conhecimento em organizações*: Proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008. 236 p.
- AMADO, N. Tecnologias na aprendizagem da matemática: Mentoring, uma estratégia para a Formação de Professores. *Educação Matemática Pesquisa*. São Paulo (SP), v.17, n.5, p. 1013-1039, 2015. Disponível em:
<<https://revistas.pucsp.br/index.php/emp/article/view/26326/18905>>. Acesso em: 11 mar. 2018.
- ASSUMPÇÃO, M.R.P; SOUZA, L.C; ROBLES, L.T. ERP (*Enterprise Resource Planning*) na gestão de suprimentos em empresas fabricantes de alimentos doces. *Revista Eletrônica Patrimônio: Lazer & Turismo*. v. 6, n. 6, abr-mai.-jun./2009, p. 66-87. Santos (SP).Disponível em:<http://www.unisantos.br/pos/revistapatrimonio/images/artigos/Artigo5_v6_n6_abr_mai_jun2009_Patrimonio_UniSantos.pdf >. Acesso em: 20 abr. 2018.
- BACELAR, J. *Apontamentos sobre a história e desenvolvimento da imprensa*. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, Lisboa, 1999. Disponível em:
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/bacelar_apontamentos.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas/Gestión de información y del conocimiento: origen, polémicas y perspectivas. *Informação & Informação*, v. 13, n. 1esp, p. 1-25, 2008. Disponível em:
< <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>> . Acesso em: 16 mar. 2018.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BATISTA, F.F. TD 1022 - Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2004. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1022.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2018.
- _____. QUANDT C.O; PACHECO, F.F.; TERRA, J.C.C. *TD 1095 – Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2005. Disponível em:
<http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2018.
- _____. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2012. Disponível em:
<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelo_de_gestao_do_conhecimento_para_a_administracao_publica_brasileira._livro.pdf> Acesso em: 10 abr. 2018.

_____. QUANDT C.O. TD 2120. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da pesquisa IPEA 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2015. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2120b.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2018.

BAX, M. P. PARREIRAS, F.S. Gestão de Conteúdo com Softwares Livres. In Anais KM Brasil. São Paulo, 2003. Disponível em: <https://www.dropbox.com/sh/6c1v19ja58llc8e/AADPKf8_2FoUzc5S1mvQ7_oa/2003/GCT?dl=0&preview=GCT166.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2018.

BELLOTO, H. L. *Arquivística: objetos, princípios e rumos*. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2002.

_____. *Como fazer análise diplomática e análise tipológica de documentos de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado, Imprensa Oficial do Estado, 2002. (Projeto Como Fazer, 8). Disponível em : <http://www.arqsp.org.br/arquivos/oficinas_colecao_como_fazer/cf8.pdf>. Acesso em: 03 jan.2018.

BERNARDES, I. P. *Como avaliar documentos de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado, Imprensa Oficial do Estado, 1998. (Projeto Como Fazer, 1). Disponível em:<http://www.arqsp.org.br/arquivos/oficinas_colecao_como_fazer/cf1.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2018.

BERNARDES, I. P.; DELATORRE, H. *Gestão Documental Aplicada*. São Paulo. Arquivo Público do Estado de São Paulo. 2008.54 p.

BRANDÃO. H.P.; GUIMARÃES. T. DE A. Gestão de competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo (SP), v. 41 • n. 1 • p. 8-15, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2018.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 jan. 2018.

_____. e-ARQ Brasil: *Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos* /Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos. 1.1. versão. - Rio de Janeiro : Arquivo Nacional, 2011.136 p. Disponível em : <<http://www.siga.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes/e-arq.pdf> >. Acesso em: 02 jan. 2018.

_____. *Lei 8.159, de 08 de Janeiro de 1991*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm. Acesso em: 16 jan. 2018.

_____. CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. Classificação, temporalidade e destinação de documentos de arquivo relativos às atividades-meio da administração pública. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2001.. Disponível em: <http://www.conarq.gov.br/images/publicacoes_textos/Codigo_de_classificacao.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2018.

_____. CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. Resolução 40 de 09 de dezembro de 2014. Dispõe sobre os procedimentos para a eliminação de documentos no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos - SINAR. Disponível em: <<http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/index.php/resolucoes-do-conarq/282-resolucao-n-40,-de-9-de-dezembro-de-2014>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

_____. Secretaria do Tesouro Nacional (STN). MANUAL DE CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO 7ª Edição. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/MCASP+7%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o+Vers%C3%A3o+Final.pdf/6e874adb-44d7-490c-8967-b0acd3923f6d>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

CALDERON, W. R; CORNELSEN, J. M.; PAVEZI, N.; LOPES, M. A. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 3, p.97-104, set./dez. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a11v33n3>. Acesso em :02 jan. 2018.

CAMARGO, A. M. De A.; BELLOTTO, *Dicionário de terminologia arquivística*. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros, Núcleo de São Paulo; Secretaria de Estado da Cultura, 1996.

CAMPANARIO, M DE A; MACCARI, E.A; PAULO, W.C. ERP – Enterprise Resource Planning “como escolher o melhor para uma empresa”. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 5-19, 2004. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79028/83100>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

CAMPOS, M.M. Gestão do Conhecimento Organizacional na Administração Pública Federal em Brasília: um estudo exploratório. 2003.126 p. Dissertação. Universidade de Brasília. Brasília, 2003. Disponível em : <http://eprints.rclis.org/12296/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Marcelo.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2018.

_____; BAPTISTA, S. G. Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório. *Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI)*, v.1 n.1, p.181-197, jan./jun. 2008. Disponível em:<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13010/1/ARTIGO_GestaoConhecimentoOrganizacional.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2018.

CARVALHO, F. C. A. De. Gestão do conhecimento. São Paulo: Pearson, 2012. 298 p.

CARVALHO, E. L. de; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da UEL. *Informação & Informação*. Londrina (PR), v. 7, n. 2, jul./dez. 2002. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/1703-5415-1-PB.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2018.

CASTAGNARA, Marina. *Práticas, processos e funções da gestão do conhecimento como suporte à inteligência organizacional*. 2017. 122f. Dissertação. Universidade Federal do Paraná. Curitiba (PR), 2017. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/47380/R%20-%20D%20>-

%20MARINA%20CASTAGNARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 mar. 2018.

CAVALVANTI, M.; GOMES, E; PEREIRA, A. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. Um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Ed Campus, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. *Metodologia Científica*. 6ª Edição. São Paulo: Pearson. 2010.162 p.

CGU - CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Notícias. Hage: Lei de Acesso à Informação completa um ano com “êxito inquestionável”. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2013/05/hage-lei-de-acesso-a-informacao-completa-um-ano-com-201cexito-inquestionavel201d>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

CORUJO, L. O Projeto IES: Análise do processo na ótica da Gestão do Conhecimento - Estratégias de gestão e conversão do conhecimento (Estudo de Caso). *Brazilian Journal of Information Science – BJIS*. Marília (SP) V. 1, n.1 (2017). Disponível em: file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/5994-21689-1-PB.pdf. Acesso em :27 mar. 2018.

CRESPO, M. R.; VALLS, V. M. A promoção do conhecimento em uma empresa de engenharia consultiva: integrando biblioteca, acervo técnico e documentação. *Brazilian Journal of Information Science - BJIS*, Marília (SP) v.3, n.1, p.36-58, jan./jun. 2009. Disponível em: file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/285-1217-1-PB.pdf. Acesso em: 11 jan. 2018.

CUNHA, F. J. A. P; RIBEIRO, N. M.; PEREIRA, H. B. De B. *Records management: a basis for organizational learning and innovation*. Transinformação, Campinas, v. 25, n. 2, p. 159-165, ago. 2013 . Disponível em :< <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v25n2/a07v25n2.pdf> >. Acesso em: 17 abr. 2018.

DAVENPORT, H. T., PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 15a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DI MAMBRO, G. R. *Patrimônio Documental Arquivístico*. Manuais de apoio da disciplina Patrimônio Histórico III. 13ª Edição. Juiz de Fora: 2012.

_____. In: *Universidades & Arquivos: gestão, ensino e pesquisa*. Organização: Renato Venâncio, Adalson Nascimento. Criação e implantação do sistema de arquivos UFJF (p.141-161). Belo Horizonte: 2012.

DOROW, Patrícia Fernanda. *Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem*. 2017. 361 p. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC), 2017. Disponível em: < <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/06/PATRICIA-DOROW.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

FEIJÓ, P. H.; CARVALHO JÚNIOR, J. P.; BARBOSA, D. D.; ALMEIDA, F. C. C.; SANTOS, V. M. Dos. *Entendendo a Contabilidade Patrimonial Aplicada ao Setor Público*.do Ativo ao Patrimônio Líquido. 1. Ed. Brasília: Gestão Pública, 2017.

FERREIRA, D. T. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. *Ciência da Informação*, Brasília, v.32, n.1, p.42-49, jan./abr.2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15972.pdf>> Acesso em: 04 jan. 2018.

_____. Vânia Regina Barcellos . A utilização de práticas de gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil que trabalham com projetos de inclusão digital – um estudo de caso. 2007. 136f. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina (SC), 2007.

Disponível em :

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/90743/245226.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 11 abr. 2018.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N. Dos; MITIDIERI, T. Da C. *Gestão do Conhecimento e Aprendizagem*. As Estratégias Competitivas na Sociedade Pós-industrial. Florianópolis. Visual Books, 2006.

FLORES, D.; LAMPERT, S.R. As funções de produção, classificação e avaliação de documentos arquivísticos no software Nuxeo Document Management.

Informação Arquivística, Rio de Janeiro, RJ, v. 2, n. 1, p. 41-64, jan./jun., 2013. Disponível em: < <http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/16/12>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

GARIBA JÚNIOR, Maurício. Um modelo de avaliação de cursos superiores de tecnologia baseado na ferramenta *Benchmarking*. 2005. 304 p. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC), 2005. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102070/221785.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em :02 mar. 2018.

GARRAFONI JÚNIOR, A.; SANTADE, H.O.; PIZZINATTO, N.K; FARAH, O.E.

CRM: conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. *Revista Gestão Industrial*. Curitiba (PR), v. 1, n.3, p. 13-23, 2005. Disponível em:

<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/150-590-3-PB.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2018.

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

GOMES, E.B.P; BRAGA, F.DOS R. Um sistema de inteligência competitiva para a Renault Brasil. In: XXIV Encontro Nacional. de Engenharia de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. de 2004. ENEGEP 2004.

ILHA, Rita Medianeira. Classificação Documental: Um estudo dos instrumentos de gestão com vistas à padronização. 2009.97 p. Monografia de Especialização. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2009. Disponível em:

< http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2195/Ilha_Rita_Medianeira.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 mar. 2018.

INDOLFO, A. C; CAMPOS, A. M. V. C.; OLIVEIRA, M. I.; COSTA, M. M. Da C.; CAUVILLE, V. G. *Gestão de Documentos. Conceitos e Procedimentos Básicos*. Rio de Janeiro. Arquivo Nacional, 1995.49 p. Publicações técnicas nº 47.

INNARELLI, H. C. Preservação Digital: a gestão e a preservação do conhecimento explícito digital em instituições arquivísticas. *Revista de Ciência da Informação e Documentação*. Ribeirão Preto (SP) v. 3, n. 2, p. 48-63, jul./dez. 2012. Disponível em : < file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/document.pdf>. Acesso em : 10 abr. 2018.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KRAEMER, M.E.P. Universidade Corporativa como alavanca da vantagem competitiva. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. Campo Largo (PR) v. 3, n.1,p. 1-17, 2004. Disponível em:< file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/430-1409-1-PB.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2018.

LASPISA, David Frederick. A influência do conhecimento individual na memória organizacional: Estudo de caso em um call center. 2007. 120 f. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC), 2007. Disponível em : < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/90669/236511.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

LAURINDO, Alisson Marcelo. *Gestão estratégica do conhecimento: investigação das Práticas de gestão do conhecimento nas ações de Planejamento de indústrias paranaenses*. 2013.251 f. Dissertação. Universidade Federal do Paraná. Curitiba (PR), 2013. Disponível em:< <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/30654/R%20-%20D%20-%20ALISSON%20MARCELO%20LAURINDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

_____. CAMARGO, M.D.; ROCHA, E.G. Práticas de Gestão do Conhecimento no SENAI/SESI Paraná: Uma abordagem empírica relacionada à competitividade. *Administração de Empresas em Revista*. Curitiba (PR) v.12, n.13, p. 204-216, 2013. Disponível em:< file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Desktop/REFERENCIAS/LAURINDO%3BCAMARGO%20E%20ROCHA%202013.pdf > . Acesso em: 20 mar. 2018.

LEUCH, Verônica. *Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos campos gerais*. 2006. 134 f. Dissertação. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa (PR), 2006. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/41/Dissertacao.pdf> .Acesso em: 10 mar. 2018.

LIMA, Eduardo Jorge Lapa. Incorporação de práticas de Gestão do Conhecimento em processos de negócios: Estudo de caso em uma empresa do setor de energia elétrica. 2011. 178 p. Dissertação. IBMEC, Rio de Janeiro (RJ) , 2011.

LIRA, S. De L.; DUARTE, E. N. Ações integradas de gestão da informação e do conhecimento no setor contábil de uma universidade pública. *Brazilian Journal of Information Science - BJIS*, Marília (SP), v.7, n. Especial, p.112-136, 2013. Disponível em: < file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Dialnet-AcoesIntegradasDeGestaoDaInformacaoEDoConhecimento-4331540_1. pdf>. Acesso em: 02 jan. 2018.

LONGO, R. M. J.; QUEIROZ, C.; SANTOS, P. Dos; CAMACHO, F.; PAULINELLI, R.; FEDELE, D. *Gestão do conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI*. São Paulo: SENAC, 2014. 265 p.

MAGALHÃES, T.G. DALMAU, M.B.L.; SOUZA, I.M. DE. Gestão do Conhecimento para tomada de decisão: Um estudo de caso na Empresa Júnior. *Revista GUAL*, Florianópolis (SC), v. 7, n.2, p.108-129, 2014. Disponível em:
< file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/30825-112677-1-PB.pdf >. Acesso em: 26 fev. 2018.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução: Lene Belon Ribeiro; Mônica Stefani. Revisão técnica: Janaína de Moura Engracia Giraldi. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M De A. LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica - 8ª Ed.* 2017. Atlas.

MARTINS, R.; MORAES, J.B. E. Do documento contábil eletrônico enquanto prova: análise interdisciplinar entre o direito e a arquivística. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 7., 2011, Brasília (DF). Disponível em:
< http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/do_documento_-_moraes.pdf >. Acesso em: 31 jan.2018.

MATOS, F.; LOPES, A. Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 2008, VOL. 14, N.º 2, 233-245. Portugal. Disponível em:< http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a07.pdf >. Acesso em: 05 mar. 2018.

MELO, A. R. A. DE.; SILVA, S, DE C. A.; ARAÚJO, A. C. C. DE.; QUEIROZ, C.T.A.P DE.; Diagnóstico das práticas de gestão do conhecimento no setor hospitalar. *Qualitas*, Campina Grande (PB), v.8, n.1, p. 1-10, 2009. Disponível em:
< http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/637/339 >. Acesso em: 03 mar. 2018.

MOLINA, L. C.; VALENTIM, M. L. P. Memória Organizacional como forma de preservação do conhecimento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa (PB), v. 5, n.2, p. 147-169, 2015. Disponível em: file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/18962-57728-1-PB.pdf. Acesso em: 25 fev. 2018.

MONKEN, S. F.; MIRALDO, C. DE. O.; SARQUIS, A. B.; MOTTA, L. J.; LONGARAY, A. A.; TONDOLO, R.DA R.P. Sistema informatizado de workflow no atendimento ao consumidor: estudo em uma operadora de saúde suplementar. *Exacta*, São Paulo (SP), v. 15, n. 1, p. 31-46, 2017. Disponível em:
< http://www4.uninove.br/ojs/index.php/exacta/article/view/6567/3415 >. Acesso em: 15 mar. 2018.

MORAIS JUNIOR, A.F; GRANZOTO. I.S; ROLAND, C.E. DE F. Análise das soluções de sistemas ERP para empresas de micro, pequeno e médio portes. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e Gestão tecnológica*. Franca (SP), v. 2, n. 1, p. 1-9, 2012. Disponível

em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/resiget/article/view/290/280>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

MORENO, N. A. Gestão documental ou gestão de documentos: trajetória histórica. In: BARTALO, Linete; MORENO, N. A. *Gestão em Arquivologia: abordagens múltiplas*. Londrina: Eduel, 2008. Cap.3, p. 73-78.

_____. *A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias*. 2006. 220 f. Tese. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte (MG), 2006. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/EARM-6ZCPUE/doutorado___n_dina_aparecida_moreno.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26 mar. 2018.

NASCIMENTO, N. M. Do; VITORIANO, M. C. De C. P. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 202-227, jan/abr. 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/65931-286775-5-PB.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 359 p.

OLIVEIRA, L.P.; Contribuição integrada entre gestão documental e Inteligência Competitiva nas organizações. *Acesso Livre*, Rio de Janeiro (RJ), n.5, p. 165-186, 2016, Jan-Jun/2016. Disponível em: <<https://revistaacessolivre.files.wordpress.com/2016/07/revista-acesso-livre-nc2ba-5-janeiro-junho-de-20161.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

OLIVEIRA, T. S. de. A gestão do conhecimento: analisando o modelo SECI na Cooperativa Certaça de Taquari/RS. 2015. 73f. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Universitário Univates, Lajeado, 2015. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/819/1/2015TiagoSouzadeOliveira.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

PADILHA, T. De S.; SPUDEIT, D. Plano de classificação de documentos: análise das metodologias utilizadas por instituições brasileiras. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*. São Paulo, v. 10, n. 2, p. 121-143, jul./dez. 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/299-1401-1-PB.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

PADOVEZE, C. L. *Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 625 p.

_____. *Sistemas de informações contábeis: Fundamento e análise*. São Paulo: Atlas, 2015. 355 p.

PASA, E. C. O uso de documentos eletrônicos na contabilidade. *Rev. contab. finanç.* vol.12 n.25 São Paulo Jan./Apr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v12n25/v12n25a05.pdf>> Acesso em: 17 abr. 2018.

PEREIRA, F. C. M. O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. *Ci. Inform.*, Florianópolis, n. 20, 2º semestre de 2005. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/09/pdf_d0a22f6bc6_0011812.pdf>. Acesso em 15 jan. 2018.

PORTAL GED. Gestão Eletrônica de Documentos. Disponível em <<http://ged.net.br/definicoes-ged.html>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRIETRO, V.C.; CARVALHO, M.M. Gestão do relacionamento com o cliente em mercados business-to-business. *Produção*. Santa Catarina (SC), v. 5, n.1, p. 1-20, 2005. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Desktop/REFERENCIAS/PIETRO%20E%20CARVALHO%202005.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

Reis, L. O arquivo e arquivística evolução histórica. *Biblios*. Ano 7.n.24. Abr/Jun.2006. Disponível em : <<http://www.redalyc.org/html/161/16172402/>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa – PB, v. 1, n. 2, p. 43-58, jul./dez. 2011. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/9999-17365-1-PB.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

ROSSATTO, M. A. *Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Rio de Janeiro: Interciência, 2002. 264 p.

SANTA ANNA, J. O arquivista como gestor de recursos informacionais: uma reflexão acerca dos novos modelos de gestão. *ÁGORA*, Florianópolis, v. 25, n. 51, p. 77-100, jul./dez., 2015. Disponível em: <<https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/546/pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

SANTOS, Eduardo Luiz. Diagnóstico da situação arquivística da Universidade Federal de Viçosa. 2017.149 f. Dissertação. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://www.unirio.br/ppgarq/tccs/turma-2015/santos-eduardo-luiz-dos-diagnostico-da-situacao-arquivistica-da-universidade-federal-de-vicosa/view>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

_____. Henrique M. Dos. FLORES, D. Um diálogo entre arquivo, conhecimento e tecnologia. *Revista de Bibliotecología Y Ciencias de la Información*. Nº 60. (2015). Disponível em: <<https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/231>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

_____. J.A. A DOS.; NASCIMENTO, R.P.; ANDRADE, R.O.B.; SANTOS, V.M. DOS. O papel de uma universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: Análise de uma empresa de serviços de saúde. *Revista de Ciências da Administração*. Florianópolis (SC), v.14, n.34, p. 91-102. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Santos_Nascimento_Andrade_Santos_2012_O-papel-de-uma-Universidade-Co_9066.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2018.

_____. V. B. Dos, INHARELLI, H. C; SOUSA, R. T. B. De .(Org.). *Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento*. 3ª Ed: Distrito Federal. SENAC, 2009.224 p.

SCHLESINGER, C.C.B.; REIS, D.R. DOS.; SILVA, H.DE F.N.; CARVALHO, H.G.DE.; SUS, J.A.L.DE.; FERRARI, J.V.; SKROBOT, L.C.; XAVIER,S.A.DE P. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. 1ª ed. Curitiba: IMAP, 2008.

SENA, J. M.; MELLO FILHO, L. L. De, de. A informação arquivística e a gestão de documentos: uma abordagem estratégica. *Informação Arquivística*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 83-94, jan./jun., 2014. Disponível em:
< <http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/77> >. Acesso em: 15 abr. 2018.

SCHÄFER, M. B.: LIMA, E. Dos S. A classificação e a avaliação de documentos: análise de sua aplicação em um sistema de gestão de documentos arquivísticos digitais. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Belo Horizonte (MG), v.17, n.3, p.137-154, jul./set. 2012. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/pci/v17n3/a10v17n3>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

_____. SANCHES, M. A. B. A relação do arquivista com a gestão do conhecimento: análise em uma instituição pública federal. *Informação & Informação*. Londrina (PR). v. 19, n. 1, p. 206 – 224, jan./abr. 2014. Disponível em:
< file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/11451-73997-2-PB.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018.

SILVA, Luiz Carlos Da. *Políticas públicas de arquivo: a gestão documental do arquivo público do Estado do Espírito Santo*. 2013.137 f. Dissertação. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte (MG), 2013. Disponível em:
http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/ECIC-9C2NQR/pol_ticas_p_blicas_de_arquivo_a_gest_o_documental_do_arquivo_p_blico_do_es_tado_do_esp_rito_santo.pdf?sequence=1. Acesso em: 30 mar. 2018.

_____. Patrícia Andrade. *Gestão de documentos, informação e conhecimento: a óptica dos gestores do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC-DF*. 2010.178 f. Dissertação. Universidade de Brasília. Brasília, 2010. Disponível em:
< http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9448/1/2011_PatriciaAndradedaSilva.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2018.

SCHELLENBERG, T. R. *Arquivos Modernos: princípios e técnicas*. Tradução de Nilza Teixeira Soares. 5ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 388 p.

SIMIÃO, H.E. *Memória Organizacional*. Bate Byte. 2009. Disponível em:
< <http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1716>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

STRAUHS, F. Do R.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H.G. De; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. S. *Gestão do Conhecimento em Organizações*. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.122 p.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

TEIXEIRA, A.V.; LAURINDO, A.M.; Práticas de gestão do conhecimento nas indústrias paranaenses: uma abordagem relacionada à competitividade. *Percursos*, Curitiba (PR), v. 1, n.13, p. 1-17, 2013. Disponível em: < <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/637/484>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. *Portaria 1316 de 14 de novembro de 2016*.

_____. *Portaria nº 246, de 21 de fevereiro. 2018*. Designa membros da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos da UFJF – CPAD. Disponível em :< <http://www.ufjf.br/progepe/files/2016/11/Portaria-n%C2%BA-246.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2018.

_____. *Resolução nº 15, de 31 de mai. 2011*. Cria o Arquivo Central e dispõe sobre o Sistema de Arquivos da UFJF. Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolu%C3%A7%C3%A3o-15.2011.pdf>. Acesso em 30 abr. 2018.

_____. *Resolução nº 25, de 19 de Jun. 2017*. Altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_25.2017_Altera-a-estrutura-organizacional-da-Reitoria-da-UFJF1.pdf. Acesso em: 30 abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. *Portaria 0650 de 27 de jun. 2011*. Designar o servidor JOSÉ GERALDO DE FREITAS, matrículas 5280-9/ UFV e 0429103-7/ SIAPE, para ocupar, pro tem pore, o cargo de direção de Contador Geral, CD-4, da Diretoria Financeira, a contar de 31 de maio de 2011. Disponível em: https://www2.dti.ufv.br/ccs_noticias/files/anexos/phpKksuBM_14593.pdf. Acesso em: 29 abr.2018.

_____. *Portaria 0236/2017 de 06 mar. 2017*. Delegar competência ao Vice-Reitor para ordenar as despesas da Universidade na impossibilidade ou na ausência do Reitor. Disponível em: < https://www2.dti.ufv.br/ccs_noticias/files/anexos/phpUoKjrJ_26751.pdf>. Acesso em 29 abr. 2018.

_____. *Regimento Interno da Diretoria Financeira*. (em elaboração).

VERGARA, S. C. *Métodos de Coleta de Dados no Campo*. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 2012. 112 p.

VIANA, M. A. N.; VALLS, V.M. *O Papel da Gestão Documental nos Processos de Gestão do Conhecimento*. *Future Journal*. São Paulo (SP), V.8, N.2, P. 3 – 27, abr./ago 2016. Disponível em: < <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/209-1141-5-PB.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

VIEIRA, C. De C. N.; PADILHA, C. K; MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. de C. Processos de gestão do conhecimento no ensino superior: estudo em uma universidade de Santa Catarina. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Rio de Janeiro V. 11 N. 4 jul./set. 2017 p.104-119. Disponível em: http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/823/pdf_2>. Acesso em: 16 jan. 2018.

VLASMAN, P. M; BOAVENTURA, E. M; AHRENS, E. G; SILVA, J. F; ZAJDSZNAJDER, L. Estrutura e organização administrativa das atividades-meio para universidade de pequeno porte. 1979. *Fórum Educacional*. FGV. v.3, n.3, p. 89-115. Jul/set.1979. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/fe/article/view/60516/58768>> Acesso em: 12 mar. 2018.

WERNER, W.; WERNER, I. A. Gestão do conhecimento: ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologias de médios e pequenos portes. *Revista Terra e cultura*, ano XX, nº 38, p. 183-241. Jan- Jun/2004. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/images/pdf/documentos/revistas/revista-terra-cultura/terra-e-cultura-38.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2018.

ZORZAL, Luzia. *Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na administração pública federal*. 2015. 197 p. Tese. Universidade de Brasília. Brasília. 2015. Disponível em: < http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/19202/1/2015_LuziaZorzal.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2018.

APÊNDICE A – Carta de Autorização



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
 Centro de Ciências Sociais
 Faculdade de Administração e Finanças
 Mestrado em Ciências Contábeis

Rio de Janeiro, 08 de novembro de 2017.

Prezado Senhor

Por meio desta apresentamos a mestrandia **ANDREA APARECIDA TEIXEIRA CARNEIRO**, do último semestre do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, devidamente matriculada nesta Instituição de ensino, que está realizando a pesquisa intitulada **“Gestão do Conhecimento Organizacional e Documental no setor de contabilidade das Universidades da região Zona da Mata Mineira.”** Esta pesquisa tem como objetivo analisar a percepção dos gestores de contabilidade sobre a importância da gestão documental como ferramenta de integração com a gestão do conhecimento organizacional nos setores de contabilidade das universidades da região da zona da mata mineira.

Na oportunidade, solicitamos autorização para que realize a pesquisa através da coleta de dados, questionário presencial e individual, com os servidores do setor de contabilidade desta universidade.

Queremos informar que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes.

Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento da pesquisadora em possibilitar, aos participantes, um retorno dos resultados da pesquisa. Solicitamos ainda a permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa, preservando sigilo e ética, conforme termo de consentimento livre que será assinado pelo participante. Esclarecemos que tal autorização é uma pré-condição.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento desta futura profissional e da iniciação à pesquisa científica em nossa região.

Atenciosamente,

.....
PROF. Dr. DÉRCIO SANTIAGO DA SILVA JUNIOR
 Professor Orientador

.....
Profa. Dra. ANDREA PAULA OSÓRIO DUQUE
 Professora Coorientadora

Nada a opor

Eu,, não tenho nada a opor da realização da pesquisa **“Gestão do Conhecimento Organizacional e Documental no setor de contabilidade das Universidades da Zona da Mata Mineira”**, coordenada pelos professores Drs. Dércio Santiago da Silva Júnior e Andréa Paula Osório Duque, no setor de contabilidade da Universidade.....

APÊNDICE B – Questionário Aplicado**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Mestrado em Ciências Contábeis

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “Gestão do Conhecimento Organizacional e Documental no setor de contabilidade das Universidades Federais da região Zona da Mata Mineira.”. Neste estudo pretende-se, analisar a percepção dos gestores de contabilidade sobre a importância da gestão documental como ferramenta de integração com a gestão do conhecimento organizacional nos setores de contabilidade das Universidades da região da zona da mata mineira.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O (A) Sr (a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Estimamos cerca de 15 minutos para responder este questionário.

Agradecemos a sua participação.

Mestranda: Andrea Aparecida Teixeira Carneiro

Orientador: Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Junior

Coorientadora: Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu aceito participar dessa pesquisa:

() Concordo

() Discordo.

Assinatura do respondente: _____

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2017.

I - Perfil do Servidor

1. Qual é o seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental;
- Ensino médio;
- Graduação;
- Especialização;
- Mestrado;
- Doutorado.

2. Qual é o nível do seu cargo?

- Nível C;
- Nível D;
- Nível E.

3. Qual é a sua idade?

- de 20 a 30 anos;
- de 31 a 40 anos;
- de 41 a 50 anos;
- de 51 a 60 anos;
- acima de 61 anos.

II - Conhecimento técnico

4. Sobre a lei 8159/91, denominada “Lei de Arquivos”, assinale a única opção apropriada:

- Conheço e li;
- Ouvi falar da lei, mas não li;
- Não conheço.

5. Sobre gestão documental, assinale mais de uma opção se necessário:

- já li sobre o assunto;
- já fiz curso a respeito;
- aplico no meu setor de trabalho;
- desconheço.

6. Na sua Instituição ocorrem palestras ou cursos voltados para a gestão de documentos?

- Sim;
- Não;
- Desconheço.

7. Você atribui código de classificação aos documentos que produz, extraídos do Plano de Classificação de Documentos (PCD) do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ)? Assinale sua resposta com um X em uma das opções abaixo.

- Sim;
- Não;
- Às vezes.

8. Você consegue diferenciar “documento”, “informação” e “conhecimento”? Marque com um X, a sua opção de acordo com a escala de 0 (não consigo diferenciar) a 5 (diferencio com clareza)

0	1	2	3	4	5

9. No exercício das suas funções, diariamente, no setor de contabilidade da Universidade, os documentos de arquivo são importantes para: (marque mais de uma opção se for o caso).

- Para a tomada de decisões;
 Para a gerar de novos conhecimentos;
 Para resgatar a memória institucional;
 Não considera os arquivos de arquivo importantes para o desenvolvimento de suas funções.

10. Qual o nível de utilidade dos documentos de arquivo para tomada de decisão?

- Sem utilidade;
 Pouca utilidade;
 Alguma utilidade;
 Muita utilidade.

11. Os documentos de arquivo podem contribuir para a geração de novos conhecimentos?

- concordo;
 discordo;
 Não sei;
 Às vezes.

12. Antes da saída de férias, licença ou aposentadoria, o servidor transmite seu conhecimento sobre a rotina de suas funções para outros servidores por meio de observação das tarefas executadas, por exemplo?

- Não;
 Sim.
 Às vezes.

13. Qual a frequência de consulta aos documentos de arquivo no setor de contabilidade para a tomada de decisões?

Diariamente	Entre 2 a 5 vezes por semana	Mensalmente	Nunca

14. Na sua opinião a prática da gestão dos documentos tem utilidade: (marque mais de uma opção se for o caso).

- para que os documentos sejam facilmente consultados para demandas administrativas ou judiciais nas organizações;
 como instrumento de conhecimento na medida em que são registros de funções passadas;
 para preservar a memória da instituição.

15. Na sua instituição existe algum setor/órgão responsável pela normalização dos procedimentos de gestão documental?

- O próprio setor de contabilidade;
 O Arquivo Central;

- Não há setor responsável;
- Não sei.

16. No setor de contabilidade desta instituição já ocorreu eliminação de documentos?

- Não;
- Sim;
- Não sei.

17. No caso de resposta positiva à questão anterior, assinale os procedimentos adotados para a eliminação de documentos:

- procedimentos definidos pela chefia do setor;
- procedimento conforme orientação de setor / órgão externo. Especifique:

-
- nenhum procedimento especial;
 - Não sei.

18. Você considera que a gestão dos documentos seja um problema no setor de contabilidade da instituição?

- Concordo totalmente ;
- Concordo parcialmente;
- Discordo parcialmente;
- Discordo totalmente.

19. As atividades relacionadas ao arquivamento de documentos são indispensáveis para o setor de contabilidade.

- Concordo;
- Concordo mais que discordo;
- Nem concordo nem discordo;
- Discordo mais que concordo;
- Discordo.

20. Com que periodicidade você participa de reuniões do seu setor?

- participo de todas as reuniões;
- participo de quase todas as reuniões;
- participo de algumas reuniões;
- não participo de reuniões.

Questões direcionadas aos gestores de contabilidade:

21) O que você sabe e/ou ouviu falar sobre a Gestão documental?

22) Como você avalia as políticas e metodologias de trabalho adotadas na Instituição para a gestão de arquivos?

23) Você acredita que a Gestão documental no setor de contabilidade pode trazer algum benefício para as atividades de tratamento da informação?

24) Em sua opinião o que poderia ser feito para (melhorar) a sistemática da gestão documental no setor de contabilidade?