



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

PATRÍCIO DA SILVA FONTES

GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS ARQUIVOS JUDICIÁRIOS: uma prospecção no
Arquivo do Tribunal de Justiça da Paraíba

JOÃO PESSOA –PB
2022

PATRÍCIO DA SILVA FONTES

GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS ARQUIVOS JUDICIÁRIOS: uma prospecção
no Arquivo do Tribunal de Justiça da Paraíba

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão e Aprendizagens.

Linha de Pesquisa: Gestão de Projetos e Tecnologias Emergentes.

Orientadora: Professora Dra. Julianne Teixeira e Silva

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F683g Fontes, Patrício da Silva.

Gestão do conhecimento nos arquivos judiciais :
uma prospecção no arquivo do Tribunal de Justiça da
Paraíba / Patrício da Silva Fontes. - João Pessoa,
2022.

122 f. : il.

Orientação: Julianne Teixeira e Silva.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão do conhecimento. 2. Conhecimento
organizacional. 3. Modelo SECI. 4. Arquivo Judiciário.
I. Silva, Julianne Teixeira e. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.94(043)

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO MESTRANDO **PATRÍCIO DA SILVA FONTES** ALUNO DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Aos 29 dias do mês de julho do ano de 2022, às 15h, no ambiente virtual hospedado no googleMeet, acessível pelo endereço eletrônico <https://meet.google.com/duo-gmqq-uif> realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do Mestrando **PATRÍCIO DA SILVA FONTES**, matrícula **20201023769**, intitulada: **"A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NOS ARQUIVOS JUDICIÁRIOS: UMA PROSPECÇÃO NO ARQUIVO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA"**, Estavam presentes as Professoras Doutores: Julianne Teixeira e Silva – UFPB – Presidente/orientadora, Dra Claudialyne da Silva Araújo – UFPB – Examinadora interna, Dra. Rosilene Agapito da Silva Llarena – UNIR – Examinadora externa, Dra. Rosa Zuleide Lima de Brito - Examinadora externa. A Professora Julianne Teixeira e Silva na qualidade de Orientadora, declarou aberta a sessão, justificando a presença de profa. Dra. Rosa Zuleide Lima de Brito - Examinadora externa ao Programa que, de suplente, passou a integrar a banca como examinadora externa, visto que Dra. Rosilene Agapito da Silva Llarena, esta em deslocamento de João Pessoa para Porto Velho e houve um atraso no voo e por esse motivo não pôde assistir ao início da defesa. Em seguida a Presidente da banca apresentou os demais Membros da Banca Examinadora ao público presente. Na sequência, passou a palavra ao Mestrando, para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Ao final de sua apresentação, a Dra. Rosilene Agapito da Silva Llarena conseguiu acessar à sala do Googlemeet. Após exposição oral, a Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedesse a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o Mestrando respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas, afirmando o compromisso de acatar os apontamentos feitos pela banca. A sessão foi suspensa pela Orientadora, que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho

Final: (X)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações: O mestrando foi aprovado com congratulações, sendo feita a recomendação de que faça as alterações propostas pela banca, para realizar o depósito, Foi ainda recomendado que o mesmo faça a preparação do texto no sentido de publicar um livro e realizar a submissão de artigos, visto a carência de literatura do tema nas áreas da Educação e da Arquivologia. Retomando-se a sessão, a Professora Julianne Teixeira e Silva apresentou o parecer da Banca Examinadora ao Mestrando, bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Tales Társis Dantas Vieira, na qualidade de Secretário do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 29 de julho de 2022

Julianne Teixeira e Silva
Orientadora

Claudialyne da Silva Araújo
Membro interna



Rosilene Agapito da Silva Llerena
Membro externa

Documento assinado digitalmente
 PATRÍCIO DA SILVA FONTES
Data: 03/08/2022 10:54:15-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Assina digitalmente

Patrício da Silva Fontes
Mestrando

Tales Társis Dantas Vieira
Secretário do Curso

Emitido em 29/07/2022

ATA N° 01/2022 - MPGOA (11.01.18.32)
(N° do Documento: 1)

(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 08/08/2022 16:16)
JULIANNE TEIXEIRA E SILVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
1749263

(Assinado digitalmente em 08/08/2022 16:24)
CLAUDIALYNE DA SILVA ARAUJO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
1726643

(Assinado digitalmente em 03/08/2022 15:18)
TALES TARSIS DANTAS VIEIRA
SECRETARIO
2385959

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **1**,
ano: **2022**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **03/08/2022** e o código de verificação: **8a82997711**

PATRÍCIO DA SILVA FONTES

GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS ARQUIVOS JUDICIÁRIOS: uma prospecção
no Arquivo do Tribunal de Justiça da Paraíba

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Mestre. Área de Concentração: Gestão e Aprendizagens

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dra. Julianne Teixeira e Silva - UFPB
Presidente

Prof. Dra. Rosilene Agapito da Silva Llarena
Membro examinador externo Titular

Prof. Dra. Claudialyne da Silva Araújo
Membro examinador interno titular

Prof. Dra. Rosa Zuleide Lima de Brito
Membro examinador externo (suplente)

Prof. Dr. Wagner Junqueira
Membro examinador interno (suplente)

À minha mãe, quem mais me dedicou forças e tempo, para que meus sonhos pudessem ser concretizados, abdicando, inclusive, algumas vezes de seus próprios sonhos. Ajudadora-mor na consecução dos objetivos, por mim traçados. Fonte de amor puro e desinteressado, inspiração para vida, fortaleza na Terra, benção de Deus.

DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À **Deus**, em primeiro lugar, por me oportunizar as condições capacitantes para a realização deste estudo.

Aos **meus pais**, Paulo Roberto (*in memorian*), e minha mãe Maria José promotores dos ensinamentos basilares.

A minha orientadora, **Prof. Dra. Julianne Teixeira e Silva**, por sua excelente orientação, sua disponibilidade em me ajudar, conduzindo-me de forma sábia, serena e competente. A quem rendo meus sinceros agradecimentos, pelas horas de estudos, em que estivemos sentados, lendo, discutindo e ajustando o texto da dissertação, pelas infinitas mensagens trocadas via aplicativo de mensagens. Obrigado.

Aos professores que compõem a banca, **Prof. Dra. Rosilene Agapito, Dra Claudialyne Araújo, e Prof. Dra. Rosa Zuleide Lima de Brito**, pelas contribuições e orientações valiosas, por seus ensinamentos, críticas e sugestões para melhoria do projeto foram essenciais para a realização desse estudo e ao prof. **Prof. Dr. Wagner Junqueira**.

Aos **professores do MPGOA** pelos ensinamentos e pelas contribuições no meu processo de aprendizado.

Aos servidores, do programa, especialmente **Thales**, por sua dedicação e competência. Ao **prof. Gerson Ribeiro** membro do Comitê de ética da UFPB pelo seu importante suporte nos trâmites da solicitação de autorização para realização da pesquisa, por sua paciência e dedicação.

Aos **meus colegas de mestrado**, pelo compartilhamento de informações, especialmente **Layane e Hugo**.

Aos **amigos, Jean Carlos**, amigo-irmão, colega de mestrado, agradeço pelas discussões acadêmicas, por suas sugestões e críticas e todo o auxílio que me forneceu para a concretização deste trabalho. A minha amiga **Márcia Maria**, pelo presente, que me estimulou nos estudos desta pesquisa, pelas as orações e palavras de ânimo. E, ao meu amigo **Luiz Claudio Santiago** pelas boas energias e palavras de incentivo, assim como por sua disponibilização em me auxiliar, sempre que precisei e pelas discussões sobre o tema de GC.

Às **minhas irmãs e sobrinhos** pelo amor, carinho e paciência para comigo.

Ao **Tribunal de Justiça da Paraíba**, na pessoa do Excelentíssimo Senhor Desembargador Presidente Saulo Henriques de Sá E Benevides, pela autorização para realização da pesquisa.

À gerente da GEMAT, **Dra. Lúcia de Souza** e àqueles **colegas de trabalho**, que se dispuseram com muito boa vontade em participar da pesquisa, respondendo os questionários e dando ricas sugestões para a melhoria do setor. À servidora **Josefa Ramos**, por ter aceito participar da entrevista e por suas contribuições, fruto de sua expertise, na gestão do Arquivo.

À **Universidade Federal da Paraíba**, por me proporcionar este aprendizado.

“Se dois homens vêm andando por uma estrada, cada um carregando um pão, e, ao se encontrarem, eles trocam os pães, cada homem vai embora com um. Porém, se dois homens vêm andando por uma estrada cada um carregando uma ideia, e, ao se encontrarem, eles trocam as ideias, cada homem vai embora com duas. Sempre que possível troque ideias, elas esclarecem, acrescentam, ajudam, evoluem... ainda que você não precise, servirão para o outro.” **Ditado Chinês.**

RESUMO

O estudo visa propor diretrizes para melhoria nos processos de criação conhecimento organizacional, no setor de Arquivo do Tribunal de Justiça da Paraíba, visando aperfeiçoar o fazer arquivístico, a partir da Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), de Nonaka e Takeuchi (1997;2008) conhecido como modelo SECI. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, como estratégia de pesquisa um estudo de caso único. Busca identificar como acontecem os processos de criação do conhecimento na execução das atividades desenvolvidas no Arquivo Judiciário. No referencial teórico, a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional está desmembrada em seus principais processos: modos de conversão do conhecimento; espiral do conhecimento; contexto *Ba*; condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional; modelo das cinco fases de criação do conhecimento organizacional; e atuação do profissional Arquivista na criação do conhecimento organizacional. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, juntamente com a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores do Arquivo, aplicação de questionários com uso de escala Likert, aos funcionários do setor, e observação participante. A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo, de Bardin (2011), com uso de categorias e subcategorias construídas a partir da TCCO, também foi feito uso da estatística descritiva. Os resultados apontaram para a existência dos modos de conversão do conhecimento, dos espaços *Ba*, e de condições capacitadoras para criação do conhecimento. Destarte, constatou-se que há deficiência em todas os modos de conversão, exceto o modo de conversão da socialização que apresentou uma performance superior aos demais, também apresentou fragilidades nos *Ba*'s, e nas condições capacitadoras. Por fim, foram elaboradas algumas diretrizes capazes de orientar o setor de Arquivo a melhorar os processos de criação, codificação e transferência de conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Modelo SECI. Criação do Conhecimento Organizacional. Arquivista. Arquivo Judiciário.

ABSTRACT

The study aims to propose guidelines for improving the processes of creating organizational knowledge, in the Archive sector of the Court of Justice of Paraíba, aiming to improve the archival doing, based on the Theory of Organizational Knowledge Creation (TCCO), by Nonaka and Takeuchi (1997). ;2008) known as the SECI model. This is a qualitative, exploratory and descriptive research, with a single case study as a research strategy. It seeks to identify how the knowledge creation processes take place in the execution of the activities developed in the Judiciary Archive. In the theoretical framework, the Theory of Organizational Knowledge Creation is broken down into its main processes: modes of knowledge conversion; knowledge spiral; context Ba; enabling conditions for the creation of organizational knowledge; model of the five phases of organizational knowledge creation; and the role of the professional Archivist in the creation of organizational knowledge. Data were collected through bibliographic and documental research, together with semi-structured interviews with the managers of the Archive, application of questionnaires using a Likert scale, to employees of the sector, and participant observation. Data analysis took place through content analysis, by Bardin (2011), using categories and subcategories constructed from the TCCO, and descriptive statistics were also used. The results pointed to the existence of modes of knowledge conversion, of Ba spaces, and of enabling conditions for the creation of knowledge. Thus, it was found that there is a deficiency in all conversion modes, except the socialization conversion mode, which presented a superior performance to the others, also presented weaknesses in the Ba's, and in the enabling conditions. Finally, some guidelines were developed to guide the Archive sector to improve the processes of creation, codification and transfer of knowledge.

Key words: Knowledge Management. SECI model. Creation of Organizational Knowledge. Archivist. Judicial Archives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Design da Pesquisa	14
Figura 2 - Espiral do conhecimento	19
Figura 3 – Modelo SECI de criação do conhecimento.....	21
Figura 4 – <i>Ba</i> e a conversão do conhecimento	23
Figura 5 – Representação conceitual do <i>Ba</i>	24
Figura 6 - Condições capacitadoras para criação do conhecimento organizacional	26
Figura 7 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional ..	29
Figura 8 - Fachada do Tribunal de Justiça da Paraíba.....	41
Figura 9 - Fachada do Complexo Judicial TJPB - Arquivo	42
Figura 10 - Espaço do depósito do Arquivo do TJPB	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Dado, Informação e conhecimento	17
Quadro 2 - Quadro de diretrizes que visam a melhoria dos processos de criação e compartilhamento de conhecimento no Arquivo judiciário do TJPB	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos participantes	56
Gráfico 2 – Grau de instrução.....	56
Gráfico 3 – Tempo de trabalho no Arquivo.....	57
Gráfico 4 - Ocorrência de Socialização	59
Gráfico 5 - Ocorrência de Externalização	61
Gráfico 6 - Ocorrência de Combinação	63
Gráfico 7 - Ocorrência de Internalização.....	65
Gráfico 8 - Espaços “Ba”.....	70
Gráfico 9 - Condições capacitadoras de criação do conhecimento organizacional.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ocorrência de Socialização	58
Tabela 2 - Ocorrência de Externalização	60
Tabela 3 - Ocorrência de Combinação	62
Tabela 4 - Ocorrência de Internalização	64
Tabela 5 - Ocorrência de espaço “Ba”	67
Tabela 6 - Ocorrência de Intenção	71
Tabela 7 – Ocorrência da Autonomia	72
Tabela 8 – Ocorrência da Flutuação e Caos Criativo	73
Tabela 9 – Ocorrência da Redundância	74
Tabela 10 – Ocorrência da Variedade de requisitos	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AG-TJPB	Arquivo Geral do Tribunal de Justiça da Paraíba
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivo
GD	Gestão Documental
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GEMAT	Gerência de Material, Patrimônio e Acervos
MDA	Massa documental acumulada
MPGOA	Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes
TCCO	Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional
TDIC'S	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
TJPB	Tribunal de Justiça da Paraíba
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NOS ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS	15
2.1	DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	16
2.2	TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL - MODELO SECI.....	17
2.2.1	Quatro modos de conversão do conhecimento	21
2.2.2	Espaço de criação do conhecimento – “Ba”	22
2.2.3	Condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional.....	26
2.2.4	Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional.....	28
3	GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS ARQUIVOS JUDICIÁRIOS	31
3.1	ATUAÇÃO DO ARQUIVISTA NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	32
4	CAMPO DE PESQUISA	41
4.1	ARQUIVO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA	42
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	47
5.2	OBJETO DE PESQUISA	49
5.3	UNIVERSO E AMOSTRA	49
5.4	COLETA DE MATERIAL EMPÍRICO.....	50
5.5	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS	53
6	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS E ANÁLISE	55
6.1	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	55
6.1.1	Análise dos Modos de conversão do conhecimento organizacional (SECI).....	58
6.1.2	Análise dos Espaços “Ba”.....	66
6.1.3	Análise das Condições Capacitadoras.....	71
6.2	ANÁLISE DA ENTREVISTA.....	78
7	DIRETRIZES PARA MELHORIA DO PROCESSO DE CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL....	84
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
	REFERÊNCIAS	96
	APENDICE A – Quadro de variáveis.....	103
	APÊNDICE B – Questionário	105
	APÊNDICE C - Roteiro de entrevista com os gestores.....	109
	APÊNDICE D – Rol dos dados empíricos levantados com aplicação do questionário.....	110
	APÊNDICE E – Mapeamento de processo de atendimento de demanda de documentos no Arquivo	111

ANEXO A – Autorização do Presidente do TJPB para realização da pesquisa.....	112
ANEXO B – Termo de Consentimento Livre E Esclarecido (TCLE)	113

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado e os avanços das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC's) têm imposto às organizações mudanças paradigmáticas que impactam em sua forma de atuar. A Gestão do Conhecimento (GC) tem se consolidado como um modelo de gestão adotado pelas organizações que reconhecem no capital intangível, sua maior riqueza, que compreendem a importância da criação e do compartilhamento do aprendizado dentro da organização, como alternativa para se manterem competitivas e prestando serviços de qualidade.

O pós-Segunda Guerra Mundial, deixou como parte de sua herança uma produção de grande massa documental acumulada (MDA) nas organizações. Do profissional arquivista passou-se a exigir competências informacionais para promoverem a Gestão Documental (GD), período que coincide com as origens da Ciência da Informação. A GD precisou ter seus processos melhorados, a fim de atender novas demandas das organizações, mergulhadas na instantaneidade da informação e atualmente, inserida na era do conhecimento.

As transformações sociais, políticas e econômicas, intensificadas pelos avanços das TDIC's têm impulsionado os arquivos e arquivistas, com funções sociais reconhecidas desde a antiguidade, a assumirem novas posturas, atuar em novas frentes, adaptando-se aos cenários emergentes, no tocante à produção, organização e uso da informação. Assim o arquivista Terry Eastwood afirmou: “é necessário entender o meio político, econômico, social e cultural de qualquer sociedade para entender seus arquivos” (EASTWOOD *apud* COOK, 2012, p.6).

A Arquivística custodial de características patrimonialista, historicista e tecnicista cedeu lugar à Arquivística Pós-Custodial anunciada por Cook (2012) em que os arquivos são tratados como sistemas de informação, enquanto uma abordagem da Ciência da Informação. Os Arquivos e arquivistas passam de uma posição histórica, de lugares de memória e guardiães da memória, respectivamente, para se ocuparem da informação e do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento, com suas práticas, passa a ser alternativa cogente para a modernização das organizações, na esfera privada mais voltada para o aumento da competitividade e no setor público mais voltado ao melhoramento da prestação de serviços aos usuários. As organizações têm buscado modelos que lhes permitam gerenciar esse conhecimento, independentemente de sua missão e natureza. As organizações estão mudando as estratégias de

gestão e juntamente com elas os arquivos e os arquivistas precisam seguir o fluxo dessas mudanças, pois são unidades essenciais, no apoio às atividades meio e fins das organizações a que atendem.

Segundo Barrancos e Ferreira (2017) tem se tornado prioridade máxima para as organizações a gestão do conhecimento, por necessidade de se diferenciarem em função do conhecimento, sendo essa a fonte clara de competitividade impulsionada pela evolução das tecnologias digitais de informação e comunicação.

Com a Arquivística pós-custodial, o arquivo e seus profissionais devem se apropriar de competências em informação e conhecimento, tornando-se mais que gestores de documentos, devendo assumir a postura de mediador da informação e construtor de novos saberes, ou seja, assumir uma posição de destaque, também, no processo de criação e compartilhamento de conhecimento e consequentemente na Gestão do Conhecimento, nas organizações em que atuam.

Vitoriano (2017) comparando a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) ao processo do ciclo informacional, compreende que a Gestão da Informação (GI) tem por objetivo otimizar a realização do ciclo da informação, identificando interdependência entre dados, a própria informação e, consequentemente, o conhecimento gerado por ela. Considerando que o mecanismo de coleta de dados, aplicada a externalização e a combinação para a produção de informação será internalizada como construção de novo conhecimento, configurando uma volta da espiral de conhecimento. A cada volta da espiral, novas informações, novo conhecimento e, portanto, novos dados são produzidos. Essas imbricadas relações entre a GD, GI e GC contribuem para que a organização apresente diferencial na melhoria da qualidade da prestação de serviço, assim como o próprio fazer arquivístico.

Tradicionalmente os arquivistas têm trabalhado com os fluxos formais da informação orgânica, ou seja, aquelas informações que foram produzidas/recebidas no cumprimento das atividades e funções da organização, possuindo expertise nos processos de identificação da necessidade, aquisição, organização e armazenamento, distribuição, uso e eliminação da informação, que são processos ligados à Gestão da Informação (GI). A reflexão que se apresenta neste trabalho é o porquê deste profissional não atuar também na órbita da GC. Já que nos tempos presentes o conhecimento e sua gestão é o grande diferencial competitivo das empresas e de melhoria de prestação de serviços, no caso do serviço público. Serra Júnior (2006, p. 13) destaca

que “o conhecimento arquivístico, associado com os demais saberes das ciências da informação, é fundamental para o sucesso de projetos de gestão do conhecimento”.

As organizações públicas têm buscado melhorar a prestação de seus serviços à população, para isto, o modelo de gestão assentado na Gestão do Conhecimento tem sido uma alternativa perseguida pelas organizações. O Arquivo do TJPB e os profissionais que nele atuam precisam criar e compartilhar conhecimento, a fim de que a instituição alcance seus objetivos organizacionais e possam prestar serviço jurisdicional de qualidade à sociedade.

Neste sentido, enquanto servidor do referido Arquivo, inquietava-me a percepção de que talvez houvessem alguns obstáculos que estivessem implicando numa tímida capacidade de criação e compartilhamento de conhecimento no setor, quando comparado a outros arquivos, de outros Tribunais, por exemplo. Emergindo a hipótese de que talvez práticas repetitivas, dotadas de pouca ou nenhuma inovação, estrutura hierárquica rígida, espaços ou incentivos para criação e compartilhamento de conhecimentos estivessem deixando a desejar, mesmo com a excelente formação e qualificação da maioria dos servidores, algo não proporcionava a criação e compartilhamento do conhecimento a contento, considerando as potencialidades do da equipe de servidores que compõe o referido Arquivo Judiciário.

Diante do exposto, o estudo pretendeu responder a seguinte questão norteadora da pesquisa: **Como melhorar os processos de criação de conhecimento organizacional, no setor de Arquivo do TJPB?**

Esta pesquisa justifica-se por se propor a investigar como ocorrem os processos de criação e compartilhamento de conhecimento, no desenvolvimento das atividades realizadas no Arquivo do TJPB e como isso contribui na consecução dos objetivos da organização, enquanto instituição pública e de caráter essencial à manutenção da democracia do nosso país.

É cogente para as organizações públicas assegurar a realização efetiva de seus processos de criação e compartilhamento de conhecimento, a fim de garantir melhor prestação de serviço aos seus usuários. À medida que a sociedade se transforma, as organizações também necessitam acompanhar tal evolução, e buscar inovar em processos e produtos, sendo uma alternativa a via da GC. No caso do poder judiciário brasileiro, muito cobrado pela sociedade para solução do problema da morosidade processual, pensar novos processos e produtos que tragam maior eficiência, eficácia e efetividade é ponto pacífico. Muitas empresas públicas, inclusive, têm

encontrado na Gestão do Conhecimento um diferencial para melhora de sua prestação de serviços à sociedade.

Esta pesquisa se justifica segundo o ponto de vista teórico, enquanto investigação que permitirá contribuir com fundamentação teórica, no que tange à criação do conhecimento organizacional impactando positivamente sobre o fazer arquivístico nos arquivos judiciais, com a sensibilização em relação a necessidade do profissional arquivista buscar em áreas do conhecimento afins, alternativas e metodologias para aprimorar sua atividade profissional.

Do ponto de vista prático, visa oferecer diretrizes que poderão orientar o setor de Arquivo, do TJPB a agir de forma estratégica, no tocante à criação e compartilhamento do conhecimento, colaborando para o melhor atender às necessidades de informação dos magistrados e dos cidadãos.

Do ponto de vista social, justifica-se pela possibilidade de melhoria na prestação de serviço aos jurisdicionados, implicando em acesso a uma justiça célere. A motivação pessoal do pesquisador, advém do fato, de trabalhar na instituição, nos setores de Arquivo, Memorial, Hemeroteca e Biblioteca do órgão, onde existe a necessidade diária da criação e compartilhamento do conhecimento, acreditando que a presente dissertação possa colaborar com a melhoria desses processos no setor de atuação atual, no caso, no Arquivo.

O presente projeto de pesquisa possui aderência ao programa de Pós-Graduação em Organizações Aprendentes, uma vez que seu tema está vinculado à linha de pesquisa, intitulada “Gestão de projetos e tecnologias emergentes” que tem como uma de suas subáreas a Gestão da Informação e do Conhecimento.

Esta pesquisa se propôs a identificar como se dá o processo de criação, codificação e transferência de conhecimento, no setor de Arquivo, do TJPB, com base na Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), conhecida como modelo SECI, e no conceito de espaço de criação de conhecimento organizacional, desenvolvido por Nonaka e Konno (1998) denominado de “Ba”. A partir dessa identificação, foram propostas diretrizes que visam à melhoria dos processos desenvolvidos no Arquivo, do Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB).

O presente estudo tem por **objetivo geral**: Propor diretrizes para melhoria nos processos de criação de conhecimento organizacional, no setor de Arquivo do TJPB, a partir da Teoria de

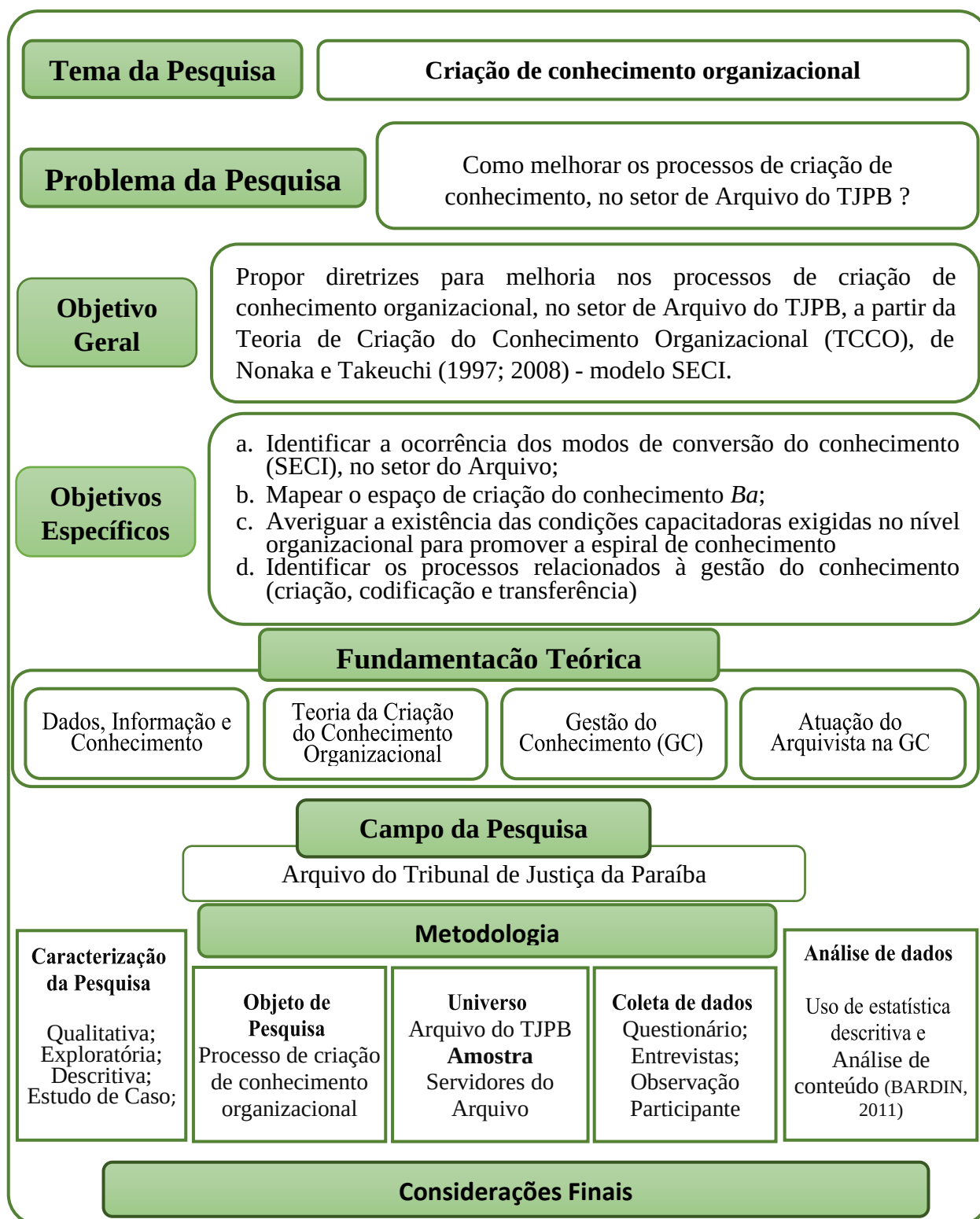
Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) - modelo SECI.

Este objetivo deverá ser alcançado a partir dos seguintes **objetivos específicos**:

- a. Identificar a ocorrência dos modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) no desenvolvimento das atividades realizadas no Arquivo do TJPB;
- b. Mapear o espaço de criação do conhecimento *Ba*, no setor de Arquivo do TJPB;
- c. Averiguar a existência, das cinco condições capacitadoras exigidas no nível organizacional para promover a espiral de conhecimento, no setor de Arquivo do TJPB;
- d. Identificar os processos relacionados à gestão do conhecimento (criação, codificação e transferência) utilizados durante a execução das atividades desenvolvidas no Arquivo.

Com relação a apresentação do conteúdo da pesquisa, estrutura-se da seguinte forma:

A seção 1, denominada Introdução, trata da contextualização do tema e da estrutura da pesquisa, a definição do problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa, a relevância do tema e o nível de aderência da pesquisa ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Organizações Aprendentes. **A seção 2**, intitulada Referencial teórico, apresenta as definições das categorias chaves para compreensão do tema em estudo, assim como, apresentam as bases teóricas para realização da pesquisa. **A seção 3**, apresenta o Campo de pesquisa, trata da descrição do local onde o estudo foi desenvolvido, as características do ambiente, sua estrutura física, tecnológica, posicionamento na estrutura organizacional e recursos humanos. **A seção 4**, denominada Aspectos Metodológicos, apresenta o tipo de pesquisa, a população, a amostra, as técnicas e os instrumentos de coleta e análise dos dados empíricos, ou seja, discorre sobre o passo a passo para o desenvolvimento da pesquisa. **A seção 5**, a Apresentação e Análise dos dados, com base na Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008). **A seção 6**, traz as Considerações Finais sobre o estudo.

Figura 1 - Design da Pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2022)

2 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NOS ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS

“We can know more than we can tell” (POLANYI, 1966)

Os estudos desta pesquisa desenvolveram-se fundamentados na teoria da criação do conhecimento organizacional, de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

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). Práticas de Gestão de Documentos (GD) é condição precípua para estruturação da Gestão da Informação (GI) e criação de novos conhecimentos. Vieira (2020) em seu estudo sobre os contributos da GD para a GC concluiu que esta última pode beneficiar-se de um ativo de conhecimento orgânico de qualidade, no que tange aos documentos arquivísticos, fruto da GD.

Para Valentim (2004), a gestão da informação é um conjunto atividades que ajudam a identificar as necessidades informacionais, através do mapeamento dos fluxos formais de informação, objetivando o desenvolvimento das atividades e o processo de tomada de decisão na organização.

A gestão do conhecimento por sua vez é um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade. (ALVARENGA NETO, 2008, p.18).

Duarte, Silva e Costa (2007) afirmam que práticas gestão da informação e do conhecimento podem ser adotadas em unidades de informação para a promoção da aprendizagem no ambiente organizacional. Práticas de GC podem ser aplicadas aos arquivos, com fins de otimização da GI e da GD, isto não quer dizer que a GC esteja diretamente relacionada ao manuseio dos documentos, mas que assim como a GD auxilia nos processos da GC, esta última, através de seus processos, pode propiciar condições de melhoria da qualidade da GD, num ciclo de retroalimentação. Essa tríade está interrelacionada, e o processo de criação do conhecimento que é longo, detalhado, deve ser percebido como inserido no processo de GC.

2.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

O ambiente organizacional é composto por dados, informação e conhecimento que podem ou não atender as necessidades informacionais dos sujeitos organizacionais que compõem os níveis estratégico, tático e operacional.

Setzer (2015) esclarece que o dado seria uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis; O dado também pode ser compreendido enquanto “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, num contexto organizacional, dados utilitariamente descritos como registos estruturados de transações.” (DAVENPORT; PRUSSAK, 1998, p.2).

Hjorland (2007, p.155) afirmam: “Informação é o que é informativo para uma determinada pessoa”. Em ambientes organizacionais, Tarapanoff (2006, p. 23) ressalta a importância da informação na melhoria de processos, produtos e serviços, destacando seu valor estratégico. Davenport e Prusak (1998) defendem ser a informação uma mensagem, geralmente, na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. Nonaka e Takeuchi (1997) sobre a informação, distingue duas perspectivas a “sintática”, (volume de informações) e a “semântica” (ou do significado). Dando destaque a esta última, considerando-a mais útil, no contexto da criação do conhecimento, uma vez que a abordagem apenas relacionada ao volume seria incapaz de captar a importância das informações.

Valentim (2008) define conhecimento como produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de informações e percepções elabora ou reelabora o seu novo conhecimento. Davenport e Prusak (1998) corroboram com o entendimento de conhecimento como resultado de um processo interno do indivíduo, que processa a realidade a partir de suas próprias experiências e transmite o resultado aos que com ele convivem, numa espiral que tende ao infinito. As pessoas que compõe uma organização, uma vez acessando as informações e em interação com outras pessoas, transformam essas informações em conhecimentos, numa amalgama de elementos como valores, experiências e regras da organização, que consequentemente modificam seu agir. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Quadro 1- Dado, Informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósitos	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto
▪ Facilmente estruturado ▪ Facilmente obtido por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transferível	▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana	▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência

Fonte: (DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. 1998, p.18)

Dado é puramente sintático, enquanto a informação contém necessariamente semântica; o conhecimento estaria associado a pragmática, fruto de uma experiência direta.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento “é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Segundo Choo (2003, p. 179) o conhecimento é também “[...] o resultado dos relacionamentos que a organização manteve ao longo do tempo com seus clientes, fornecedores e parceiros. Esses relacionamentos são quase sempre estratégicos para a organização, acelerando seu aprendizado [...]”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é tratado como “crença verdadeira justificada”, considerando o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”. E os estudos a respeito da importância do conhecimento no desenvolvimento das organizações se intensificaram, no início da década de 1990, fruto de transformações na sociedade da informação.

2.2 TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL - MODELO SECI

Nesta parte do trabalho é apresentada a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), em que se destaca as duas dimensões da criação do conhecimento; os tipos de conhecimento; os quatro modos de conversão do conhecimento - modelo SECI; a espiral

do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008); as condições capacitadoras de criação de conhecimento organizacional e o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional.

Polanyi (1966), um dos pensadores fundamentais e pioneiro no *conceito de conhecimento tácito*, com a obra *The Tacit Dimension*, estabelece o princípio fundamental do conhecimento tácito, afirmando que: “We can know more than we can tell” - “sabemos mais do que podemos dizer” (tradução nossa) (POLANYI, 1966). O autor elabora a estrutura do ato do conhecer tácito, numa descrição que detalha a forma que adquirimos e utilizamos os nossos conhecimentos. Tratando-se de um tipo de conhecimento difícil de formalizar, comunicar e compartilhar.

Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) fundamentaram seu modelo de criação do conhecimento, a partir das ideias dos tipos de conhecimentos, explícito ou codificado e tácito ou implícito, advindos dos estudos de Polanyi (1966). Eles desenvolvem o modelo de criação do conhecimento organizacional mais conhecido e difundido, correspondendo ao modelo da espiral do conhecimento impactando na Gestão do Conhecimento.

Segundo Choo (2003) a construção do conhecimento é, em essência, o adequado relacionamento do conhecimento tácito e do conhecimento explícito pessoal ou organizacional, visando a criação de mais conhecimentos. A TCCO surge como uma das principais teorias, na perspectiva da GC, baseado nos conceitos e inter-relações entre os conhecimentos explícitos e tácitos. Sobre o conhecimento explícito, diz respeito àquele registrado em algum meio e, por isso, é de fácil organização, recuperação e comunicação; já o conhecimento tácito, diz respeito àquele que o indivíduo adquiriu através de experiências intelectuais, sensoriais e, por isso, é unicamente existente na cabeça deste indivíduo. Choo (2003) sobre os dois tipos de conhecimento esclarece:

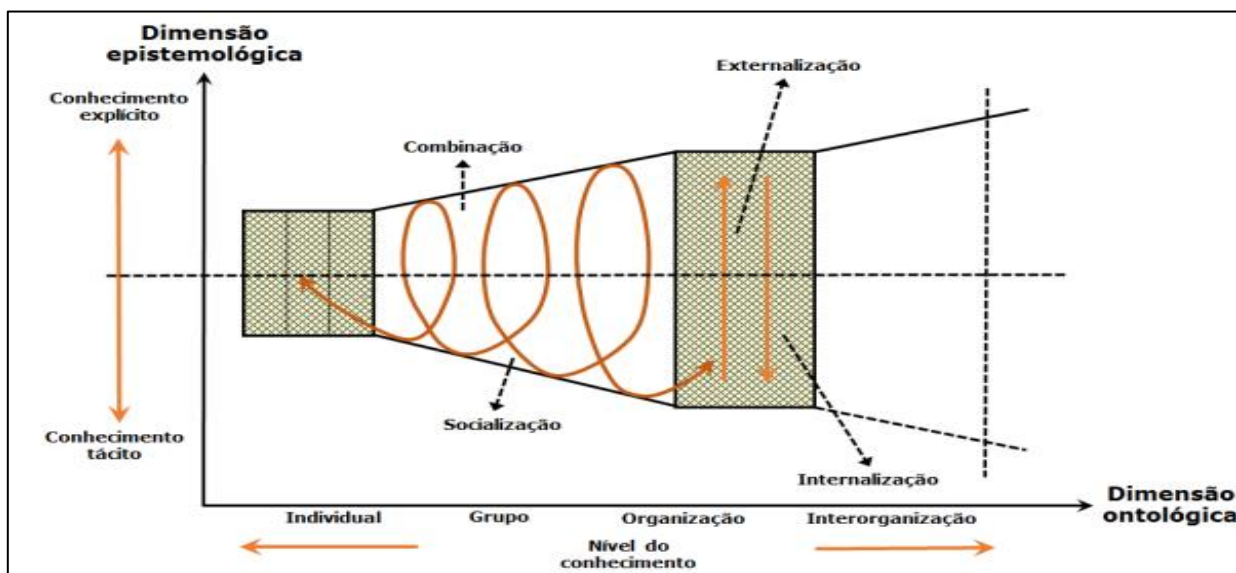
Conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar a outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo. Conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante. Os dois tipos de conhecimento são complementares. (CHOO, 2003, p.37)

Para Polanyi (1958), a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito concretiza-se, através da linguagem. Tal como acontece com os animais, o conhecimento humano,

é, em grande parte, adquirido através da experiência, sendo que aquilo que diferencia o ser humano do animal é a sua capacidade de sistematização através do discurso.

O conhecimento não se restringe a documentos ou repositórios, “mas também emerge de rotinas, processos, práticas e normas organizacionais” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6), isto é, dos saberes tácitos dos trabalhadores. Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p.19) o conhecimento pode ser: conhecimento tácito (interno) e conhecimento explícito, que aparentemente são opostos, porém complementares. Para estes autores o “conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.67), o que eles chamam de conversão do conhecimento. Os autores propuseram o modelo sobre os quatro modos de conversão de conhecimento: socialização (S), externalização (E), combinação (C) e internalização (I) – SECI (**Figura 2**).

Figura 2 - Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997; 2008)

Takeuchi e Nonaka (2008) elucidam que a estrutura conceitual básica acerca das formas de administração do processo de criação do conhecimento possui duas dimensões: ontológica e epistemológica, em que ocorre a “espiral” de criação de conhecimento. Para os autores a espiral emerge à medida que há interação entre o conhecimento tácito e explícito elevando-se de níveis ontológicos mais baixos para níveis mais elevados.

Na dimensão ontológica, sustenta-se que o conhecimento só pode ser criado por indivíduos. A organização, em si, não é capaz de gerar conhecimento, mas proporciona condições para que isto ocorra. Sob essa dimensão, a criação do conhecimento diz respeito àquele criado pelos indivíduos, que uma vez ampliados podem constituir em conhecimento organizacional.

Na dimensão epistemológica, considera-se que todo conhecimento é compreendido como uma combinação de duas formas, mais elementares do conhecimento, que são: conhecimento explícito, aquele sistemático, expresso na linguagem formal e pode ser compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, especificações, manuais e afins. E o conhecimento tácito, que é pessoal, específico do contexto e difícil de ser formalizado. Insights subjetivos, intuições e palpites estão abrangidos nessa categoria de conhecimento. É complexo o estabelecimento de distinção entre os dois tipos de conhecimentos. Segundo Polanyi (1966) essa distinção deve acontecer com cuidado uma vez que não estão claramente separados. O autor afirma que todo conhecimento ou é tácito, ou está enraizado no conhecimento tácito.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) o conhecimento tácito possui uma dimensão técnica (abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir. É o know-how do indivíduo), e uma dimensão cognitiva (esquemas, crenças, percepções tão arraigadas que são tomadas como certas). Já o conhecimento explícito é expresso em palavras e números, dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados, manuais etc, transmissível em linguagem formal e sistemática.

As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito (pessoal) em conhecimento explícito visando promover inovação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços na organização (CHOO, 2003).

De acordo com o modelo SECI o processo de conversão do conhecimento não é cíclico, mas espiral e contínuo onde o conhecimento é sempre melhorado e acrescido do conhecimento já adquirido. A espiral do conhecimento recomeça com a socialização, quando o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito. Os processos de conversão acontecem, também, transcendendo os níveis ontológicos.

2.2.1 Quatro modos de conversão do conhecimento

A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), diz respeito a quatro formas de conversão de conhecimento que devem ser gerenciadas articuladamente e ciclicamente, como uma espiral, consistindo num processo de interação entre os conhecimentos tácito e explícito, correspondendo ao que eles denominaram de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Esses modos de conversão são conhecidos pela sigla SECI (ver Figura 3).

Figura 3 – Modelo SECI de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997; 2008)

Socialização (tácito a tácito), inclui a informação partilhada por meio da comunicação do conhecimento tácito entre indivíduos. Dentro deste processo, o conhecimento é compartilhado numa comunicação cara-a-cara ou experiência compartilhada. Isoladamente, a socialização é uma forma limitada ao propósito da criação de conhecimento, pois, se o conhecimento não se tornar explícito, ele não será proveitoso para toda a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008); Os espaços dedicados à fase de socialização do conhecimento representam os lugares em que os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais (NONAKA e KONNO, 1998). A síntese dessa fase de conversão poderia ser compreendida como a troca de conhecimentos face a face entre pessoas.

Externalização (tácito a explícito), parte do conhecimento tácito de um indivíduo é capturado de forma explícita, ou seja, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) a externalização representa a conversão do conhecimento tácito em explícito. Para isso se faz o uso da linguagem, metáforas e analogias. Ocorre por exemplo, quando um especialista, possuidor do conhecimento, registra o passo-a-passo de sua atividade ou de sua compreensão, de forma a torná-lo disponível. Trata-se da verbalização do conhecimento tácito, ou seja, sua formalização (TREVISAN; DAMIAN, 2018). Seria o que ocorre quando há o registro de parte do conhecimento de uma pessoa feito por si própria.

Combinação (explícito a explícito), juntar e organizar os diversos conhecimentos explícitos. O conhecimento explícito pode ser compartilhado de diversas formas, tais como reuniões, via documentos, e-mails, mediante capacitação. Geralmente esta forma de conversão está bem estabelecida na organização. “É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.65). Corresponde a um conhecimento (sistêmico) que se dá pela agregação, sumarização, processamento de conhecimentos explícitos diversos.

Internalização (explícito a tácito), “é um processo de incorporação de conhecimento explícito em conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.67). Os indivíduos para reagirem à informação devem entender e internalizar a mesma. É o aprender fazendo, ou seja, o indivíduo aprende a partir do instante em que acessa registros de conhecimentos e internaliza isso em sua estrutura cognitiva.

2.2.2 Espaço de criação do conhecimento – “Ba”

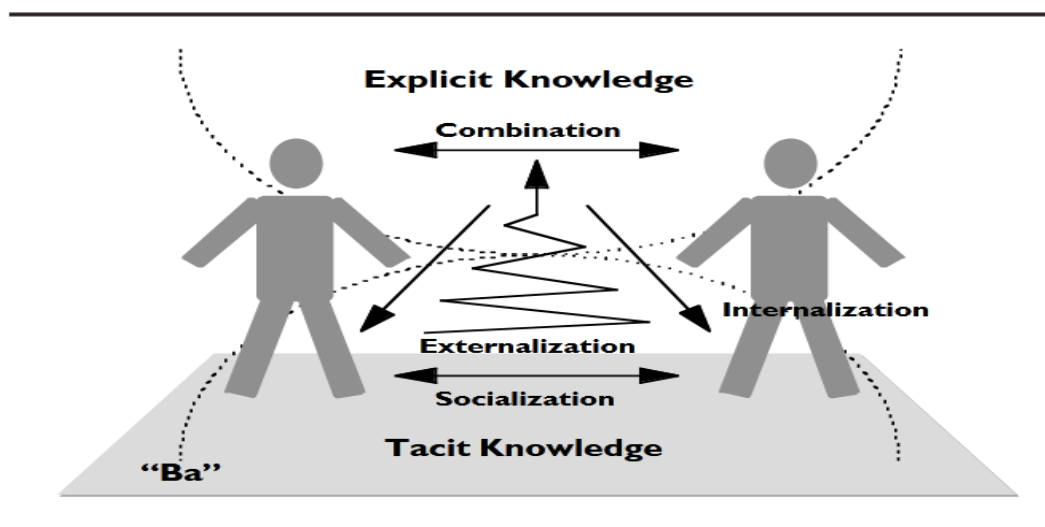
O conhecimento não ocorre no vácuo, nem se dá apenas no cognitivo de uma única pessoa isolada, “o processo de criação de conhecimento é necessariamente, específico ao contexto em termos de tempo, espaço e relacionamento com outros” (NONAKA; TOMAYA, 2008, p. 99). Filósofos clássicos, como Platão, Aristóteles e Heidegger já discutiam a questão do lugar na cognição e ação humana.

Segundo Nonaka e Konno (1998) o conceito de “Ba” teve como precursor, o filósofo japonês Kitaro Nishida e posteriormente foi desenvolvido por Shimizu, Nonaka e Konno (1998) quando adaptaram o conceito à construção teórica de criação do conhecimento

organizacional, passando o “*Ba*” a ser compreendido como um contexto compartilhado em movimento, onde as relações emergem, onde os indivíduos interagem, onde o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado. Este espaço não se limita ao espaço físico. É o espaço onde se realiza as conversões do conhecimento, girando a espiral de conhecimento. Podendo ser um contexto físico (ex: escritórios, espaços de negócios), virtual (ex: e-mail, teleconferências), mental (ex: experiências compartilhadas, ideias, valores, ideais) ou então a combinação entre os três. Nonaka e Konno (1998), defendem a existência do *Ba* em muitos níveis e estes podem formar um grande *Ba*, denominado basho.

Podemos compreender o *Ba* como algum espaço compartilhado para geração de conhecimento, por exemplo uma conversa na hora do intervalo, de um lanche ou de um café.

Figura 4 – *Ba* e a conversão do conhecimento

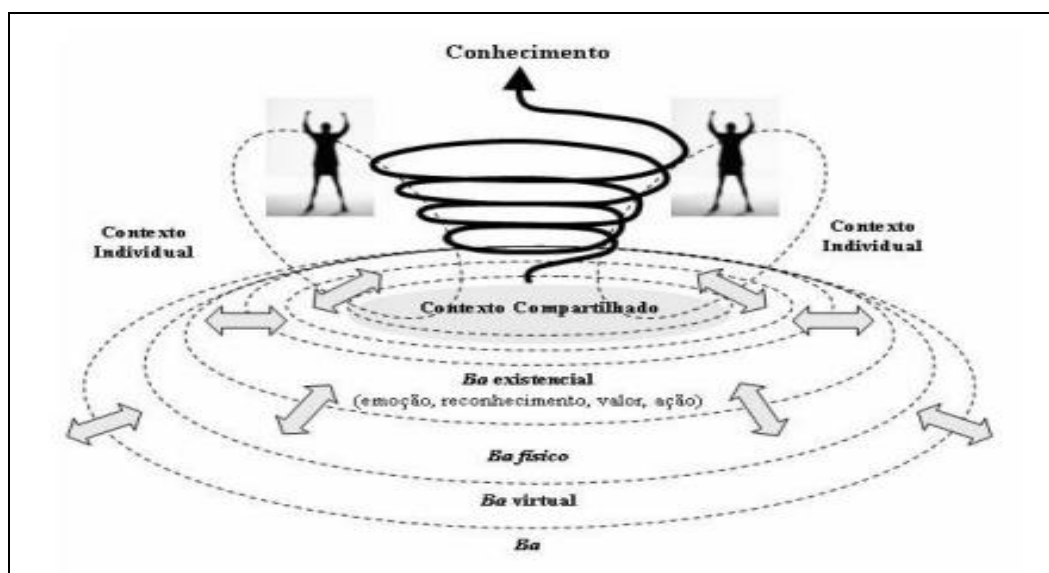


Fonte: Nonaka; Konno (1998).

Nonaka, Toyama e Konno (2000) chamam a atenção para o fato de que existir o *Ba* não é suficiente para a organização controlar o processo de criação do conhecimento. Defendem que o *Ba* deve ser “energizado” para que os indivíduos ou as organizações possam criar ou ampliar conhecimento por meio do processo SECI. “*Ba* proporciona a energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral do conhecimento” (NONAKA; TOMAYA, 2008, p. 99-100)

Espaços (*Ba*) podem emergir em indivíduos, grupos de trabalho, círculos informais, encontros temporários, grupos de e-mail e em contatos frontais com o cliente desde que haja tempo e espaço para isso. (NONAKA; KONNO, 1998). O *Ba* pode ser criado espontaneamente ou intencionalmente, visto que os gestores podem promover a criação do conhecimento ao disponibilizar espaço físico, virtuais ou então ao promover interações entre membros. (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000)

Figura 5 – Representação conceitual do *Ba*



Fonte: Nonaka e Toyama (2000)

Nonaka e Konno (1998) apresentam quatro tipos de *Ba* relacionados ao processo de criação do conhecimento, cada *Ba* correspondendo a um processo SECI, contribuindo para a aceleração do processo de criação do conhecimento.

Originating *ba* (“*Ba*” da criação) – está relacionado ao processo de socialização, à cultura e a visão da organização. Corresponde ao contexto no qual os indivíduos trocam sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais, removendo, pela empatia e pela confiança, as barreiras que dificultam a troca de conhecimento tácito entre os indivíduos. “From originating

ba emerge care, love, trust, and commitment which form the foundation for knowledge conversion among individuals”¹. (NONAKA, KONNO, TOYAMA, 2001, p. 20)

Intereacting Ba (“Ba” da interação) – também denominado por Nonaka, Toyama e Konno (2000) de *Dialoguing Ba*, corresponde ao contexto em que o conhecimento tácito converte-se em explícito para o grupo, ou seja, correspondendo ao processo de externalização. É um contexto criado de forma mais consciente que o *Originating Ba*, reúne um mix de pessoas com específicos conhecimentos e capacidades em eventos na organização (ex: projetos, força-tarefa, reuniões etc.). A reflexão coletiva que ocorre nesses eventos é chave para tornar o conhecimento comum a todos.

Cyber Ba (“Ba” virtual-sistemático) – Também denominado *Systemizing Ba* ou *Connecting Ba* está relacionado ao processo de combinação é o contexto no qual a interação entre o conhecimento explícito novo e o já existente acontece no mundo virtual, em vez de, no local físico. A tecnologia (*networks, group-ware, e-mails, database, etc.*) é o modo mais eficiente para a combinação dos conhecimentos. Esse *Ba* tem ampliado sua importância na contemporaneidade, fruto do desenvolvimento das TDIC’s, e notadamente, no atual contexto pandêmico do Corona Virus.

Apesar do cyber Ba ser mais voltado para o modo de conversão da combinação, não impede que também haja conversão de conhecimento tácito em explícito, uma vez que as intranets possibilitam a captura e o compartimento de grande parte do conhecimento gerado pela organização, assim. Pereira (2003, p.166) afirma: “é através da intranet corporativa que é possível disponibilizar recursos tecnológicos voltados à gestão do conhecimento, bem como é acessado pelos funcionários que nela atuam”.

Exercising Ba (*Ba* do treinamento) – Também conhecido com a denominação de *Embedding Ba*. Dá suporte a fase de internalização. Contexto em que o conhecimento explícito torna-se tácito para os indivíduos, suportado principalmente por: treinamento e coaching recebido por mentores, conhecimento formalizado (manuais) e aplicativos que permitam simulações e experiências.

¹ A partir do *originating ba* emerge cuidado, amor, confiança e compromisso que formam a base para a conversão de conhecimento entre os indivíduos. (tradução nossa)

Para Takeuchi e Nonaka (2008) a organização não é apenas processamento de informação, mas resultado de um movimento dialético entre empresa (organização), pessoas e ambiente, e que o contexto para criação desse conhecimento dialético é justamente o *Ba*, ou seja, um contexto compartilhado em movimento, que apresenta mutação, através do tempo e do espaço, em função do relacionamento dos atores que interagem. “a empresa é um ser dialético que sintetiza várias contradições através do SECI e do *ba*.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.115)

2.2.3 Condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional

A criação e manutenção do contexto *Ba* está associado às condições que capacitem o processo de criação do conhecimento organizacional. Takeuchi e Nonaka (2008) esclarece que o *Ba* precisa ser construído, energizado e para isso há um conjunto de cinco condições necessárias, no nível organizacional, para a promoção da espiral do conhecimento, a saber: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância, requisito variedade. (Figura 6).

Figura 6 - Condições capacitadoras para criação do conhecimento organizacional



Fonte: próprio autor (2022)

Intenção – “A espiral de conhecimento é impulsionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração da organização às suas metas.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.71). A intenção organizacional fornece o critério para julgar o conhecimento criado em relação aos objetivos da empresa. Para criar conhecimento, as organizações de negócio, devem buscar o comprometimento dos colaboradores com a intenção organizacional. Trata-se da visão clara do que deve ser desenvolvido e sua forma de operacionalização.

Autonomia – Permissão no nível individual para agir até onde as circunstâncias permitem. “Ideias originais emanam de indivíduos autônomos, difundem-se dentro da equipe, transformando-se então em ideias organizacionais” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 73). Equipes auto-organizadas, ou seja, profissionais que trabalham de forma cooperativa, com autonomia e confiança suficiente para decidirem a melhor forma de realizar seus trabalhos, pois amplificam perspectivas individuais em perspectivas de níveis mais elevados. Trata-se da capacidade dos integrantes do grupo (equipe) poder transitar com certa liberdade de ação. A permissão dessa autonomia, propicia a organização ampliação das chances de introduzir inovação.

Flutuação e Caos criativo – outra condição de promoção da espiral do conhecimento, elas estimulam a interação entre ambiente externo e a organização. No momento que as organizações se abrem a esta condição, abrem-se aos sinais externos o que possibilitam explorar a ambiguidade e redundância desses sinais. Tem o propósito de estimular a organização, contudo, deve ser aplicado apenas em membros da organização com mais maturidade e habilidade de reflexão, para não se transforme em “caos destrutivo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), comprometendo o desempenho organizacional.

A flutuação está relacionada às situações de instabilidade do ambiente interno e externo ou pode ser provocada pela própria empresa, onde aí se denominará caos criativo. A flutuação ocasiona o que os autores chamam de “decomposição” de rotinas e estruturas cognitivas, levando os colaboradores a reconsiderar essas rotinas e estruturas o que favorece a criação de conhecimento organizacional. Quando o caos é instalado intencionalmente, introduzida por líderes com intuito de que atenção seja dada na definição do problema e resolução da situação de crise chama-se caos criativo (NONAKA E TAKEUCHI, 2008). Necessita-se transformar o caos em oportunidades de mudanças positivas.

Redundância – diz respeito a uma superposição intencional de informações das atividades e responsabilidades da organização, não está associado a sobrecarga de informação ou desperdício, um tipo de aprendizagem por intrusão. “O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que outros estão tentando expressar” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 92). O que acelera o processo de criação do conhecimento, pois permite que os indivíduos invadam os limites e opinem sobre essas informações circulantes, gerando um aprendizado por intrusão.

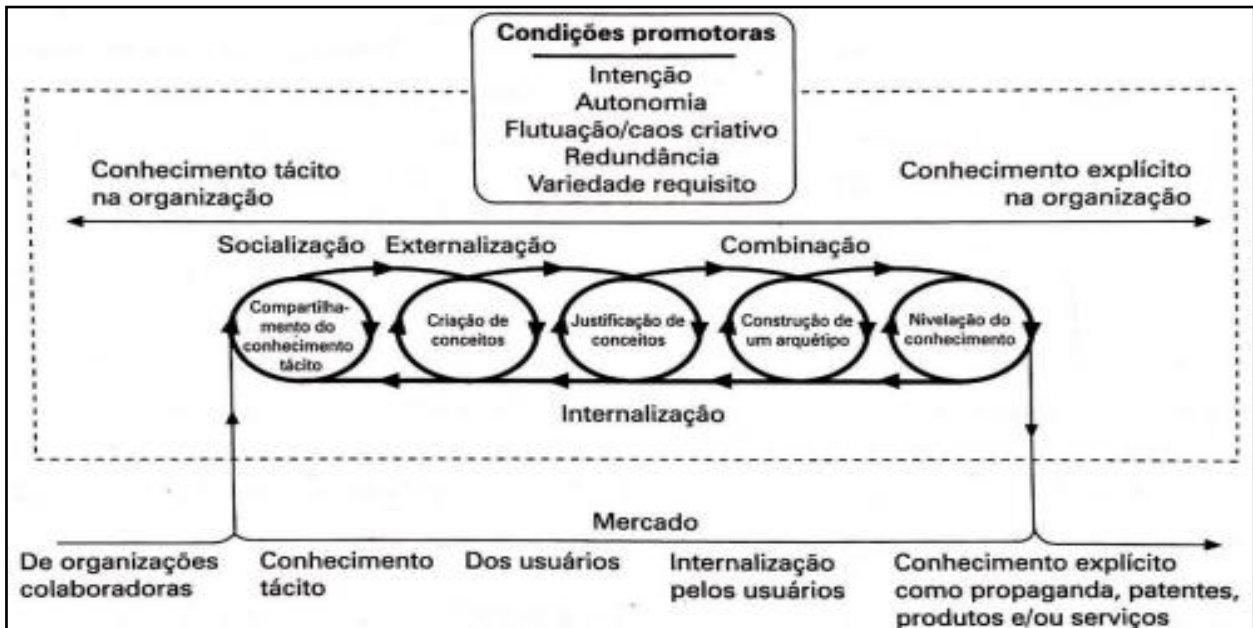
Requisito de variedade - quando os colaboradores de uma organização possuem uma variedade de requisitos, ou seja, acesso rápido às mais variadas formas de informações, maior quantitativo possível de informação e processam a combinação dessas informações, eles podem enfrentar muitas situações, inclusive as contingências que se lhes apresentam. “O desenvolvimento de uma estrutura organizacional horizontal e flexível na qual diferentes unidades são interligadas por intermédio de uma rede de informações é uma forma de lidar com a complexidade do ambiente” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 95). Com a existência de diferenciais de informação dentro da organização, os membros ficam impossibilitados de interagirem nos mesmos termos.

Alvarenga Neto (2008) afirma que para que a criação de conhecimento organizacional aconteça é fundamental que a organização repense o seu papel no que concerne às condições capacitadoras.

2.2.4 Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional

A partir do arcabouço teórico construído por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) propõem um modelo de GC composto de cinco fases: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação dos conceitos; (3) justificação dos conceitos; (4) construção de um arquétipo; e (5) nivelção do conhecimento (ver **Figura 7**).

Figura 7 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

No processo de conversão do conhecimento, a organização converte o conhecimento tácito de indivíduos criativos em conhecimento explícito, a fim de que a organização desenvolva novos produtos e inovações.

O conhecimento tácito é partilhado e exteriorizado em um diálogo que utiliza metáforas e analogias. Novos conceitos são criados, e depois avaliados segundo sua adequação aos propósitos da organização. Os conceitos são testados e elaborados por meio de arquétipos e protótipos. Finalmente, os conceitos que foram criados, avaliados e testados são transferidos para outros níveis da empresa, para desencadear novos ciclos de criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 68)

Sobre o processo das cinco fases criação do conhecimento organizacional, Takeuchi e Nonaka, (2008, p. 82) explicita:

A primeira fase, **compartilhamento do conhecimento tácito**, corresponde aproximadamente à socialização, pois, inicialmente, o conhecimento inexplorado dos indivíduos precisa ser amplificado dentro da organização.

Na segunda fase, **criação de conceitos**, o conhecimento tácito compartilhado, é convertido em conhecimento explícito, correspondendo processo semelhante à externalização.

Trata-se de modelo mental tácito que surgiu na fase anterior é verbalizado explicitamente através do diálogo contínuo e reflexão coletiva. São usados diálogos, metáforas, analogias etc.

Na terceira fase, **justificação dos conceitos**, o conceito criado precisa ser justificado. A organização determina se vale a pena perseguir esse novo conceito, considerando seus objetivos organizacionais, avalia variáveis como custos, lucros etc.

A quarta fase, **construção de um arquétipo**, os conceitos criados e justificados são convertidos em um arquétipo, assumindo a forma de protótipo, no caso do desenvolvimento de um produto, ou em um mecanismo operacional, no caso de inovações “abstratas”. Corresponde a uma fase semelhante à combinação, onde o conceito criado e justificado se transforma em algo tangível e concreto, como um protótipo ou modelo. Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que essa fase é complexa e exige a cooperação de diferentes departamentos.

A quinta e última fase, **nivelamento do conhecimento**, corresponde ao processo de internalização, amplia o conhecimento criado, é a difusão interativa do conhecimento. Esses componentes externos incluem clientes, empresas afiliadas, universidades e distribuidores. Uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo. Os conceitos que foram criados, justificados e modelados são usados para ativar novos ciclos de criação do conhecimento.

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi são especialistas consagrados na área, por este motivo a escolha de seu modelo (SECI) foi adotado como principal elemento da fundamentação teórica deste estudo, além de sua aceitação e validação pela comunidade científica, comprovada na grande incidência de citações em outros trabalhos contemporâneos. A teoria desses autores, trata mais especificamente da criação do conhecimento, importante etapa da Gestão do Conhecimento dentro das organizações. Dentre os espaços que a GC proporciona está o *Ba* que pode ser compreendido como o elo que vai possibilitar a criação do conhecimento, na Gestão do Conhecimento, das organizações. Devemos identificar, pois, o *Ba* como um dos instrumentos da GC e consequentemente da criação do conhecimento.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS ARQUIVOS JUDICIÁRIOS

O conhecimento é ativo fundamental das organizações no que tange à competitividade e melhoria na qualidade dos produtos e serviços ofertados, logo precisa ser identificado e gerenciado. Castells (2011) defende que a globalização, as novas tecnologias digitais de informação e comunicação, aliados a criação de conhecimento, através da rede mundial de computadores, favoreceu a economia do conhecimento ou era do conhecimento.

Longo *et al* (2014) afirma que o conhecimento é reconhecidamente um dos principais ativos dos últimos modelos de administração e que a partir dos anos 1990 é que esse conjunto de práticas consolidou-se como gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento, como entendemos aqui, veio ao mundo em 1991 nas páginas de The knowledge-creating company, um artigo de Ikujiro Nonaka publicado na Harvard Business Review, que em 1995 serviu como base para um livro homônimo (lançado no Brasil como Criação de conhecimento na empresa, da editora Campus) escrito pelo mesmo autor e por Hirotaka Takeuchi (CARVALHO 2012).

Davenport e Prusak (1998) definem Gestão do Conhecimento como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

É importante relembrar que o acto de partilha de conhecimento tácito conduz sempre à criação de algo novo. O conhecimento explícito pode ser copiado e continuamente reinventado enquanto que o conhecimento tácito, porque único, constitui o motor da inovação. Dada a sua importância estratégica é especialmente relevante para a gestão do conhecimento nas organizações e, apesar das dificuldades em o gerir, deverá constituir-se como alvo preferencial das actividades organizacionais. (CARDOSO; CARDOSO, 2007, p.51)

As práticas de gestão do conhecimento nas organizações é o atesto de que o conhecimento é diferencial estratégico do negócio. A GC é uma área de estudos multidisciplinares que encontra na literatura mais de uma centena de definições, para este estudo, destacamos o uso da terminologia gestão do conhecimento enquanto:

um termo adequado aos processos organizacionais que utilizam o conhecimento como fator de incremento das práticas que promovem a permuta de experiências e saberes entre os colaboradores, o que possibilita um melhor processo de alavancagem organizacional (LLARENA *et al* 2017, p.20)

A Gestão do Conhecimento é definida por Ana Flávia Fonseca, autora do Método OKA² como “(...) um princípio gerencial que visa alavancar informação, conhecimento, experiências e intuição da organização para gerar valor” (FONSECA, 2006, *apud* BATISTA, 2012, p.30).

Sobre as etapas da GC identificamos na literatura científica a ocorrência de diversas classificações. Davenport e Prusak (1998) apresentam três processos principais da GC: geração do conhecimento, codificação e coordenação e transferência do conhecimento.

Valentim (2004), ao abordar a importância da “gestão” do conhecimento tácito e explícito em prol da produtividade, a autora apresenta a diferenciação entre a Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento. Sendo a GI um conjunto de estratégias que trabalha essencialmente os fluxos formais (informação que circunda nos níveis formais) da organização, a fim de apoiar o desenvolvimento das atividades e a tomada de decisão. Já GC é conceituada como um conjunto de estratégias que trabalha essencialmente os fluxos informais (informação “gerada” no âmbito das relações interpessoais) da organização, a fim de promover a geração de ideias e a solução de problemas.

Batista (2012) considera que a efetividade da GC contribui para que as organizações públicas enfrentem novos desafios, pela implementação de práticas inovadoras de gestão e melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços públicos, em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

Nonaka e Takeuchi esclarecem: “[...] uma organização não pode criar conhecimento sozinha. O conhecimento tácito dos indivíduos se constitui na base da criação do conhecimento organizacional. A organização precisa mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p.82).

3.1 ATUAÇÃO DO ARQUIVISTA NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

As rotinas e práticas arquivísticas foram oficializadas no século XVI, embora alguns autores diverjam com relação à precisão desse período, entre os séculos XVI e XVII. Duranti (1993,

2 O OKA é um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC.

p. 9), aponta que: “Os primeiros elementos da doutrina Arquivística (*archival doctrine*) podem ser encontrados no último volume da obra monumental de Dom Jean Mabillon sobre diplomática, publicada em 1681”.

O Manual dos Arquivistas Holandeses, datado de 1898, publicado pela Associação de Arquivistas Holandeses, é o marco da Arquivologia moderna, da codificação da disciplina arquivística. Assim, Schelemberg (2006, p.36) afirma: “Do ponto de vista da contribuição universal para a Arquivística, o mais importante manual escrito sobre administração de arquivos é, provavelmente, o de um trio de arquivistas holandeses”. O referido manual foi traduzido em diversas línguas, nos Estados Unidos, em 1940, e no Brasil, através do Arquivo Nacional, em 1960.

A Segunda Guerra Mundial é outro marco para a Arquivística, trazendo como reflexo uma grande produção de massa documental, que demandava por tratamentos técnicos, realizado por profissional capacitado, a fim de proporcionar uma gestão documental, capaz de organizar e preservar o que teria algum tipo de valor, e eliminar a documentação que já não possuísse valor, com base na concepção de ciclo de vida dos documentos e de seus valores primários e secundários.

O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005), define o profissional arquivista como profissional de nível superior, com formação em Arquivologia ou experiência reconhecida pelo Estado.

O arquivista é a pessoa que, numa administração ou numa empresa, é responsável pelos arquivos, ou seja, pela política de gestão e de conservação de todos os documentos necessários ao bom funcionamento de todos os aspectos daquela entidade, e, como tal, desenvolve os métodos e técnicas indispensáveis ao cumprimento de sua função. (DELMAS, 2010, p.84).

O arquivista atua com a Gestão Documental, a memória, a preservação do patrimônio documental, e o gerenciamento da informação arquivística, sejam quais forem seus suportes e idades, produzidos e recebidos pela organização no exercício de suas funções (ROUSSEAU; COUTURE, 1998). Os autores chamam a atenção para o triplo papel desempenhado pelos arquivistas: o cultural (a preservação da memória), o administrativo (arquivista desempenha a gestão documental) e o científico (Estudar, pesquisar e contribuir cientificamente para a Arquivologia, acrescentando novas metodologias e conhecimentos).

Fonseca (2005, p.67) afirma que a formação do profissional Arquivista, no Brasil desenvolveu-se com maior substância, a partir da década de 1970, com acontecimentos como a

criação da Associação dos Arquivistas Brasileiros, no ano de 1971, a criação do curso de Arquivologia em nível superior, o lançamento do primeiro periódico brasileiro especializado na área, intitulado *Arquivo & Administração*, e a promoção do I Congresso Brasileiro de Arquivologia, todos no ano de 1972, e a regulamentação das profissões de Arquivista e Técnico de Arquivo, no ano 1976.

A legalização da profissão de Arquivista, no Brasil, se deu por meio da Lei nº 6.546 de 04 de julho de 1978 e sua regulamentação pelo Decreto nº 82.590 de 06 de novembro de 1978.

Art. 2º - São atribuições dos Arquivistas: I - planejamento, organização e direção de serviços de Arquivo; II - planejamento, orientação e acompanhamento do processo documental e informativo; III - planejamento, orientação e direção das atividades de identificação das espécies documentais e participação no planejamento de novos documentos e controle de multicópias; IV - planejamento, organização e direção de serviços ou centro de documentação e informação constituídos de acervos arquivísticos e mistos; V - planejamento, organização e direção de serviços de microfilmagem aplicada aos arquivos; VI - orientação do planejamento da automação aplicada aos arquivos; VII - orientação quanto à classificação, arranjo e descrição de documentos; VIII - orientação da avaliação e seleção de documentos, para fins de preservação; IX - promoção de medidas necessárias à conservação de documentos; X - elaboração de pareceres e trabalhos de complexidade sobre assuntos arquivísticos; XI - assessoramento aos trabalhos de pesquisa científica ou técnico-administrativa; XII - desenvolvimento de estudos sobre documentos culturalmente importantes. (BRASIL, 1976)

No contexto atual, do arquivista contemporâneo, o disposto na legislação regulamentária da profissão é um rol mínimo de competência e atribuições, que resumidamente se substancia no desenvolvimento de atividades relacionadas à GD e à preservação da memória institucional, mas também se registra como inquestionável, a necessidade de desenvolvimento de habilidades, desses profissionais, com relação às Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação - TDIC's, assim como competências de gestão.

Sobre a importância do profissional arquivista, Duchein (1978) afirma: “[...] A responsabilidade dos arquivistas se exerce, pois, em dois planos: o do presente e o do passado; são ambos igualmente importantes e essenciais”. Complementaria, afirmando que a responsabilidade atual deste profissional, também se exerce com o plano futuro, pois ele deve estar conectado com a missão e visão da organização, logo, depreende-se desse raciocínio que os profissionais com atuação no arquivo, devem estar preocupados na consecução dos objetivos da organização, que passa pela geração e pelo compartilhamento de conhecimento.

O século XXI trouxe consigo o poderio das TDIC's, impulsionados pela popularização da internet, que proporcionou o acesso a um excesso de informações nunca vivenciado, reverberando no *metier* de diversas profissões, algumas extinguíram-se, outras surgiram, e muitas sofreram mudanças. Bellotto (2004) chama a atenção para o fato de que o arquivista hoje, não pode esquecer que vive e atua profissionalmente na chamada era da informação, na qual a tecnologia da informação e da comunicação tem presença marcante.

As constantes mudanças paradigmáticas correspondem a uma característica do mundo hodierno, exigindo das organizações e pessoas grande capacidade de adaptabilidade. A medida que, a profissão de arquivista vai ganhando visibilidade na sociedade, o profissional deve se posicionar com maior disponibilidade para se comunicar com outras áreas do conhecimento, visto que é característico da área e da profissão, a questão da multidisciplinaridade, devendo fazê-lo de modo a contribuir e receber contribuições dessas outras áreas, ampliando os horizontes de atuação, não restringindo seu fazer arquivístico, apenas ao tratamento técnico da documentação e ações de promoção da preservação da memória institucional, mas também, atuar efetivamente, no sentido de auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos da missão e da visão institucional.

mudanças paradigmáticas nas áreas do saber provocam mudanças nas práticas profissionais, exigindo que as competências profissionais sejam reconstruídas, além da aquisição de habilidades múltiplas, ampliando as potencialidades do profissional, podendo solucionar problemas e atender complexas demandas. (SANTA ANNA, 2017, p.291)

O profissional arquivista precisa antes de tudo perceber qual realidade está vivenciando, primeiramente entender o ambiente em que atua, num segundo momento criar mecanismos eficientes de atuação na sociedade e, finalizando, enfrentar as mudanças cada vez maiores, antecipando-se às necessidades da sociedade (VALENTIM, 2000, p. 136).

O fazer arquivístico perpassa pelas tradicionais práticas da GD e da GI, o profissional deve estar atento para atuar em outras frentes, como por exemplo, a GC. Santos (2009), discorrendo sobre a GD, GI e GC afirma que as práticas de GD, um dos fazeres mais importantes do arquivista, cujas atividades fomentam a GI, devem ser acompanhadas de outra forma de gestão, mais estratégica, mas ampla, mais complexa. Betancourt, Silva e Gomes (2021) esclarecem que a visibilidade da profissão não alcançou nítido reconhecimento, isto é, atribuições e competências

dos arquivistas ainda não são claras, tornando-se premente demarcar sua identidade diante da sociedade.

Os três sistemas de gestão (documental, da informação e do conhecimento) se entrecruzam por meio da Ciência da informação, através da informação.

la única forma de lograr una eficiente gestión del conocimiento es vinculándola con los sistemas antes mencionados,[Sistema de Gestão Documental e Sistema de Gestão da Informação] por lo que casi podría asegurarse que no puede existir un sistema de Gestión del Conocimiento organizacional que opere adecuadamente sin una adecuada gestión de información y sin una adecuada gestión documental. (PONJUÁN-DANTE, 2005, p. 71)

Santa Anna (2017, p. 293) afirma que os arquivistas, profissionais da informação, considerando os desafios impostos pela sociedade e diante dos paradigmas que sustentam a área, devem reformular seus fazeres, adquirindo competências que vão além daquelas tradicionais, ou seja, àquelas voltadas apenas para a custódia e gestão de arquivos. Corroborando com tal pensamento, Serra Junior (2006), afirma que o profissional da informação, especialmente o arquivista, em tempos de gestão da informação e do conhecimento “[...] deve buscar uma forma diferenciada de atuação, que vai além das suas competências tradicionais, para auxiliar a organização na gestão dos chamados ‘ativos intangíveis’” (SERRA JUNIOR, 2006, p.1).

Como dito, vivemos uma época de excesso de informação, as mudanças proporcionadas principalmente pelas novas TDIC's tem impulsionados os profissionais a buscarem aquisição de novas competências, aprimorarem seus fazeres, técnicas e metodologias. Novos formatos organizacionais têm sido assumidos pelas organizações, novas tecnologias de gestão, voltados para aprendizagem coletiva e para a criação e compartilhamento do conhecimento. Devendo os arquivistas inseridos, nesse contexto, acompanhar essa tendência, adotando novo posicionamento, na sociedade da informação e do conhecimento.

consolida-se um novo e importante papel para o arquivista: o de atuar no que se convencionou chamar de “informação estratégica”, isto é, a informação requerida pelos administradores de uma organização para definir decisões. Para tanto, é necessário ampliar nosso campo de ação para mais além da informação imediata, a do valor primário ou a de resgatar o valor secundário. A verdade é que devemos nos posicionar no *front continuum* da informação, desde sua criação até todos os seus usos possíveis, passando pela organização e gestão [...] (BELLOTTO, 2002, p.5).

A Arquivística moderna, face a essas atualizações e paradigmas emergentes, também se vê impulsionada a assumir novos reposicionamentos, inclusive seus profissionais centrados na gestão da organização como um todo, não apenas na gestão tecnicista (GD).

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

Santos (2009) defende a ideia de que a experiência dos arquivistas no campo da gestão da informação institucional, em especial aquela com viés administrativo, deixa-os em condições bastante favoráveis para inserirem-se, primeiramente nas competências exigidas aos profissionais da informação, depois, para relacioná-los como agentes propagadores da gestão do conhecimento institucional, bastando buscar capacitação adequada para tal.

Sobre a formação do Arquivista, a tese doutoral de Oliveira (2014) que estudou a formação em Arquivologia nas Universidades do Brasil, concluiu que os cursos de Arquivologia constituem o principal pilar das transformações nesse campo científico, sendo o âmbito acadêmico espaço privilegiado para o desenvolvimento de reflexões na Arquivologia, destacando o papel dos docentes na preparação de novos profissionais e na ampliação da construção do conhecimento arquivístico. Um dos capítulos de sua tese é dedicada ao estudo dos currículos adotados nesses cursos, compostos por disciplinas específicas (Arquivologia), e por disciplinas complementares, que agregam aos currículos conhecimentos oriundos de outros campos de conhecimento, neste rol de disciplinas complementares levantados pela autora, não identificamos o registro em nenhum curso, de disciplina com ementa configurada para estudo da Gestão do Conhecimento.

A formação continuada, apresenta-se como imprescindível para o desempenho profissional do arquivista, buscar conhecimento complementar para sua formação e melhor atuação profissional “o mercado de hoje exige que o arquivista busque uma educação continuada, com especializações na área, graduações em áreas afins, participação em eventos, intercâmbios, formação de associações de classe e maior entrosamento entre os profissionais da área” (ALMEIDA; DUARTE, 2017, p.102). De forma que conhecimentos referentes à GC, por exemplo, devem ser buscados por esta via.

Drucker (1996, p. 183) declara: “no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento”. Segundo ele, no século XXI, aumentar a produtividade dos profissionais do conhecimento era a contribuição mais importante que a gerência de corporações precisaria oferecer. O setor de Arquivo e seus profissionais possuem imbricada relação com a GC, pois há indubitavelmente uma relação direta entre a GD, a GI (dos fluxos formais) e a GC, esta última bastante almejada pelas organizações.

Necessário se faz, uma reflexão sobre a atuação do profissional de arquivo, na sociedade contemporânea, no contexto da gestão do conhecimento, e na adoção do fazer arquivístico com aporte da era pós-custodial da disciplina Arquivística. Serra Júnior (2006 p. 13) destaca que “o conhecimento arquivístico, associado com os demais saberes das ciências da informação, é fundamental para o sucesso de projetos de gestão do conhecimento”.

arquivista necessita assumir no contexto das organizações, especialmente as públicas, a função de incentivador das práticas relacionadas ao uso da informação e conhecimento, adotando uma postura proativa no desempenho de suas funções como profissional da informação. (SCHÄFER ;SANCHES, 2014, p.221)

Os arquivistas já atuam como gestores de conhecimento (explícito), o que precisam fazer é “identificar quais parcelas do capital intelectual eles controlam, transformando-as em oportunidades para criação de novos conhecimentos, contribuindo para o fortalecimento do aprendizado organizacional” (SERRA JUNIOR, 2006, p.10).

De fato, o arquivista deve atuar como mediador desse processo de construção e/ou conversão de conhecimento, tácito em explícito, passível de ser representado em documentos e ações, o resultado da aprendizagem organizacional integrada à documentação gerada no curso do processo de trabalho ou do projeto, garante organicidade da documentação. Furtado e Beluzo (2018, p.331) chama a atenção para necessidade, de o arquivista, atuando nessa perspectiva, desenvolver novas competências, dentre elas a competência em informação.

O setor de “Arquivo” 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.” (SCHÄFER;SANCHES, 2014, p.211)

Com base nas considerações apresentadas, destaca-se a relevância do profissional arquivista, bem como dos demais profissionais com atuação nesse setor, na sociedade contemporânea, e as novas demandas frente à GC, em especial, nas organizações de caráter público, “hay que pensar en la gestión del conocimiento hacia dentro de los propios archivos, con el objetivo incluso de mejorar sus servicios, puestos a disposición de las administraciones del Estado y de los ciudadanos.”³ (TOLEDO DÍAZ, 2009, p. 153).

Os arquivistas atuando na seara da criação do conhecimento organizacional, que é uma das etapas da GC, pode muito contribuir para o aprendizado organizacional, mesmo a partir de práticas cotidianas relacionadas ao fazer arquivístico, no grupo em que está inserido. De que forma? Na medida do possível, propiciando que as condições capacitadoras para criação do conhecimento organizacional, defendidas pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997) que são a intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos, estejam presentes na atuação dos colaboradores do Arquivo.

Os arquivistas também podem propiciar ou intermediar a criação ou melhoria dos espaços *Ba*, segundo Takeuchi e Nonaka (2008) esses espaços proporcionam energia, qualidade e local para que ocorra as conversões possíveis entre os conhecimentos tácito e explícito. Assim como, os arquivistas podem atuar enquanto mediadores dos processos de conversão do conhecimento, segundo o modelo SECI, por exemplo.

A partir do momento que o Arquivista desenvolve práticas, no setor de Arquivo, de forma contínua e dinâmica, que facilitem o movimento da espiral do conhecimento, na interação dos processos de socialização, externalização, internalização e combinação (SECI), está participando ativamente do processo de criação do conhecimento organizacional, juntamente com toda sua equipe.

Práticas como incentivo às confraternizações e socializações, visitas técnicas à arquivos, reuniões técnicas, reuniões para discussão sobre temas relacionados ao Arquivo, relatórios de viagens, treinamentos, cursos, elaboração e atualização de manuais de serviços, estudos em manuais e normas relacionadas às atividades relacionadas à profissão, criação de repositório de

3 “devemos pensar a gestão do conhecimento dentro dos próprios arquivos, com o objetivo de melhorar ainda mais os seus serviços, disponibilizados às administrações do Estado e aos cidadãos”

relatos de experiências etc. Todas essas ações dizem respeito à materialização dos modos de conversão de conhecimento organizacional, através de prática comuns à GC.

Serra Júnior (2006) retrata a competência do arquivista na história oral, prática da GC, mas também técnica bastante utilizada por estes profissionais, para coletar relatos, que visam a complementação de acervos. O *storyteller*⁴ (narrativa) é metodologia capaz de promover a conversão de conhecimento tácito em explícito. Nesse sentido, o arquivista poderia criar um “banco de relatos” para registrar práticas, convertendo-se em ferramenta para a tomada de decisão baseada em conhecimento.

Moraes e Rodrigues (2021) em seu estudo sobre as competências e habilidades requeridas pelo arquivista para atuar na GC, em as unidades de informação, conclui que:

ele é profissional capacitado, e conhecedor das atividades arquivísticas, gestão de documentos arquivísticos, gestão da informação, o que facilita sua atuação na GC, tornando-se intermediador entre a informação explícita e sua agregação ao conhecimento tácito, possibilitando a construção de inovações. (MORAES; RODRIGUES, 2021, p. 53)

Santos (2009) e Serra Júnior (2006) defendem que é necessário repensar os aspectos tradicionais do fazer arquivísticos, adotar políticas que viabilizem a consolidação da gestão do conhecimento, adotando metodologias específicas para inserção e condução dessa nova forma de gestão, afinal toda prática nova implicará mudanças institucionais, e, muitas vezes, culturais.

-
- ⁴ Storytelling significa ‘narrativa de histórias’, é um processo e tem uma técnica de comunicação considerada poderosa, pois favorece a retenção dos assuntos, uma vez que a "narrativa" - recurso utilizado pelo storytelling - envolve razão e emoção. É uma forma ilustrativa de transmitir conhecimentos, capaz de reunir informação e valores, trazendo em si uma metodologia que transforma esse conhecimento tácito em explícito. (SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO-SBGC)

4 CAMPO DE PESQUISA

Nesta parte do trabalho, apresenta-se um breve histórico do Tribunal de Justiça da Paraíba e sua função social. Seguido da apresentação do setor de Arquivo, deste órgão, sua história, características e alguns delineamentos de ações de GC desenvolvidas no setor, principalmente no que diz respeito à criação do conhecimento.

Figura 8 - Fachada do Tribunal de Justiça da Paraíba



Fonte: PARAIBA.TJPB (2021)

Segundo Leitão e Nóbrega (2014), o Tribunal de Justiça da Paraíba e a Lei de Organização Judiciária do Estado foram criados pelo Decreto nº. 69 de 30 de setembro de 1891. Inicialmente com a nomeação, por parte do governador Venâncio Neiva, dos cinco primeiros desembargadores e demais integrantes da magistratura paraibana.

Atualmente o Egrégio Tribunal de Justiça é constituído por 19 (dezenove) desembargadores. São órgãos do Tribunal de Justiça:

I – o Tribunal Pleno; II – as Seções Especializadas; III – as Câmaras Especializadas; IV – o Conselho da Magistratura; V – a Presidência do Tribunal de Justiça; VI – a Vice-Presidência do Tribunal de Justiça; VII – a Corregedoria-Geral de Justiça; VIII – as Comissões; IX – a Escola Superior da Magistratura; X – a Ouvidoria de Justiça. (PARAÍBA, 2010)

O TJPB tem como Missão - Concretizar a justiça, por meio de uma prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva. E tem como Visão - Alcançar o grau de excelência na prestação de seus serviços e ser reconhecido pela sociedade como uma instituição confiável, acessível e justa, na garantia do exercício pleno da cidadania e promoção da paz social. Já os atributos de valor para a sociedade consistem em: celeridade; Modernidade; Acessibilidade; Transparência; Credibilidade; Responsabilidade Social e Ambiental.

4.1 ARQUIVO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA

O Arquivo do TJPB é o setor responsável pelo tratamento das informações orgânicas da instituição, gerindo o acervo arquivístico, e estabelecendo o processo de gestão documental, inclusive a recepção, a seleção, a organização, a guarda, a movimentação, o uso e a eliminação, além de dar suporte à tomada de decisões, exerce importante papel no tocante à preservação e disseminação da memória da instituição, devendo divulgar sua história, assim como desenvolver projetos de pesquisa relativos à história do Poder Judiciário do Estado e da sociedade paraibana e nordestina.

Figura 9 - Fachada do Complexo Judicial TJPB - Arquivo



Fonte: PARAIBA.TJPB (2021)

O Arquivo do TJPB é denominado Arquivo Des. Sebastião Sinval Fernandes, conforme consta da Ata da 37ª. Sessão Ordinária do Tribunal Pleno, realizada em 17 de dezembro de 1986, última sessão presidida pelo desembargador Rivando Bezerra Cavalcante, publicada no Diário da Justiça do Estado, em 10 de fevereiro de 1987. Segundo a Lei de Organização e Divisão Judiciárias do Estado da Paraíba (Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010), competem ao arquivo geral são:

I – gerir o acervo referente à memória da instituição, incentivando a divulgação de sua história; II – gerir o acervo arquivístico, estabelecer o processo de gestão documental, inclusive a recepção, a seleção, a organização, a guarda, a movimentação, o descarte e a entrega de documentos; (...)IV – desenvolver projetos de pesquisa sobre temas relativos à história do Poder Judiciário do Estado; V – prestar consultoria interna em gestão de acervos, incluindo a organização, a conservação e o descarte; (PARAÍBA, 2010)

O acervo do Arquivo do TJPB é formado por documentos da atividade-fim, como autos de processos judiciais e acórdãos, e por documentos da atividade-meio, correspondendo à diversas tipologias de documentos administrativos, são em sua maioria textuais e em suporte físico. Por esta razão chamados por alguns de Arquivo Geral, por conter documentos da área-fim e da área-meio. Os processos judiciais estão acondicionados em caixas-arquivo em material de polionda, na cor cinza, com a devida notação e arquivados em estantes de aço. Já os acórdãos estão encadernados desde o princípio da atividade do TJPB até o ano de 2017.

O Arquivo Judiciário corresponde ao conjunto documental produzidos/acumulados pelas instituições do Poder Judiciário, cuja função diz respeito ao atendimento às demandas dos direitos dos jurisdicionados, às tomadas de decisões de magistrados e serventuários, além de servir à memória da instituição e da sociedade. Formado por tipologias documentais como autos de processos, inquéritos, acórdãos, sentença etc.

Ao setor de Arquivo compete guardar, e conservar os autos de processos findos de competência originária, os processos administrativos, as pastas de correspondências e os demais documentos do Tribunal que sejam transferidos para arquivamento; manter controle sobre a retirada e a devolução de documentos e processos requisitados; atender e orientar os interessados na busca de qualquer processo ou documento.

O Arquivo do Tribunal de Justiça da Paraíba é o setor da instituição encarregado por guardar sua memória e por fornecer informações necessárias às tomadas de decisões da Corte de

Justiça Estadual, tanto com relação a atividade-fim, quanto com relação a atividade-meio. Guardando documentos desde o ano de sua criação, a saber, 1891, como sua acta de instalação. Trata-se de uma unidade de informação de grande relevância para a memória dos paraibanos. Atualmente está vinculado à Gerência de Material, Patrimônio e Acervo (GEMAT), que por sua vez está subordinada à Diretoria Administrativa do Egrégio Tribunal de Justiça.

Segundo levantamento *in loco*, realizado no ano de 2021, para os fins desta pesquisa, o Arquivo do TJPB possui 920 (novecentos e vinte) estantes, cerca de 4.783 metros de documentos, além de um volume de 216 m³ de processos judiciais.

Figura 10 - Espaço do depósito do Arquivo do TJPB



Fonte: Próprio autor (2022)

Os usuários diretos do Arquivo são basicamente os gestores e servidores das Diretorias, gerências e supervisões da instituição, que visando atender seus usuários ou ao cumprimento de suas atividades, recorrem ao Arquivo em busca de documentos (informações) para as tomadas de decisões. Com pouca frequência alguns estudantes universitários de programas de graduação e pós-graduação, e pesquisadores buscam o setor como fonte de informação.

Segundo Fontes (2006, p.72-73) o arquivo do TJPB historicamente enfrentava problemas em relação à massa documental acumulada (MDA) e o espaço físico necessário para abriá-la, chegando a ocupar diversas edificações tanto dentro do próprio prédio do TJPB quanto em

edificações externas, em locais geralmente inadequados, com relação à preservação do acervo que abrigava, na área central da capital do estado.

Em 24 de janeiro de 2019, o problema com relação a infraestrutura do Arquivo é resolvida e foi inaugurado um prédio construído para abrigar o Arquivo em consonância com as normas do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), para a construção de edifícios para arquivo. Edificado em um terreno com 7.556 m², o Complexo Judicial Desembargador João Sérgio Maia, no Bairro de Mangabeira, em João Pessoa. Constituído de três amplos galpões, totalizando 3.682m² de área construída, onde estão instalados o Arquivo-Geral e o Almoxarifado. Sendo dois blocos destinados aos serviços de Arquivo e um bloco destinado ao almoxarifado. A edificação possui pé direito duplo (distância ampla entre o teto e o chão, com estrutura reforçada), permitindo, assim, um uso verticalizado, o que, praticamente, pode duplicar a área instalada, conforme o setor de Engenharia e Arquitetura do TJPB. Prédio moderno, amplo e com instalações adequadas para abrigar o arquivo do TJPB, conforme se verifica nas figuras 9 e 10 retro apresentadas.

O Arquivo Geral conta com uma gerente e dez servidores (analistas e técnicos judiciário e assistentes administrativos), dentre estes, um supervisor. Quanto a formação dois servidores com formação em Biblioteconomia, um com formação em Arquivologia e Biblioteconomia, dois com formação em História, uma em processamento de dados, uma assistente social e uma em licenciatura em Geografia, os demais possuem ensino médio.

Há um processo de Gestão da Informação, substanciado dentre outras práticas no processo de informatização, bastante incipiente, no setor de arquivo, não existe um Sistema informatizado de gestão arquivística de documentos (SIGAD), a recuperação da informação se dá, na maioria dos casos através de instrumentos de recuperação da informação não informatizados. Já com relação a GC, a instituição como um todo não possui uma política de GC implementada. No Arquivo, algumas ações de criação do conhecimento podem ser identificadas, a partir, principalmente da socialização dos servidores do setor, mais notadamente se dá com o aprender fazendo.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentado o percurso metodológico, tomando como base os conceitos apresentados por Gil (2019), Richardson (2017), e Vergara (2016). Está organizado nas seguintes subseções: caracterização da pesquisa; objeto de pesquisa; universo e amostra da pesquisa; instrumentos de coleta de material empírico; e proposta de análise do material empírico.

Segundo Gil (2019, p. 25), “Pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Seu objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Suposições ontológicas, epistemológicas e da natureza humana têm implicações diretas de ordem metodológica, vale dizer, encaminham o pesquisador na direção dessa ou daquela metodologia. (VERGARA, 2016, p.11)

A pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental serão utilizadas visando à construção do referencial teórico e a pesquisa documental se deu para melhor compreensão da missão e visão da organização, além das atividades desenvolvidas no setor do Arquivo do TJPB. A pesquisa bibliográfica inicialmente se deu com a revisão de artigos de periódicos especializados, assim como em livros clássicos de autores da área em estudo, com a finalidade de fundamentação teórica sobre o tema.

A fim de identificar as publicações que compuseram a revisão bibliográfica deste estudo, realizou-se uma busca *on line*, através de descritores relacionados ao tema. O levantamento se deu nas bases de dados do portal de periódicos da CAPES, mais especificamente na base *Scielo*, também foi utilizado o *google* acadêmico, entre os meses de julho do ano de 2021 e o mês de maio do ano 2022. A base de tese e dissertações da CAPES, e alguns repositórios digitais de teses e dissertações de universidades brasileiras. Com base na TCCO e na GC foram adotados os seguintes descritores, para realização da busca nas plataformas digitais: gestão do conhecimento, teoria da criação do conhecimento organizacional, modelo SECI, *Ba*, arquivo judiciário e arquivista judiciário. Para facilitar a recuperação da informação foram usados os operadores booleanos e um filtro temporal, recuperando documentos apenas das duas últimas décadas.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Richardson (2017) e Gil (2019) apresentam três métodos ou abordagens da pesquisa científica: quantitativa, qualitativa e mista (quanti-qualitativa). Esta pesquisa será conduzida a partir de uma **abordagem qualitativa** que “caracteriza-se pela utilização de dados qualitativos, com o propósito de estudar a experiência vivida das pessoas e ambientes sociais complexos, segundo a perspectiva dos próprios atores sociais” (GIL, 2019, p. 57).

Há diversas taxonomias para pesquisas científicas, neste estudo, optamos por aquela apresentada por Vergara (2016) que as qualificam em relação a dois aspectos: **quanto aos fins** (exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada; intervencionista) e **quanto aos meios de investigação** (pesquisa de campo; de laboratório; documental; bibliográfica; experimental; *ex post facto*; participante; pesquisa-ação; estudo de caso).

Podemos afirmar que **quanto aos fins**, este estudo pode ser classificado em uma pesquisa exploratória e descritiva.

Configura-se como **pesquisa exploratória**, pois há pouca pesquisa sobre o tema, criação do conhecimento organizacional, no contexto de arquivos judiciais, além de proporcionar maior familiaridade com o problema, esclarecendo aspectos relacionados à GC, e mais pontualmente, sobre a criação do conhecimento, num arquivo judicial, possibilita também a construção de hipóteses. Este tipo de pesquisa geralmente “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2016, p.49). Sobre o objetivo principal desse tipo de pesquisa, ela “(...) proporciona visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2019, p. 26).

Classifica-se como **pesquisa descritiva**, pois descreve como ocorrem os processos de criação do conhecimento organizacional, no contexto de um arquivo judicial. As pesquisas desse tipo “(...) expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2016, p.49). Convém destacar que “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações”. (GIL, 2019, p.27)

Utilizando-se ainda da taxonomia de Vergara (2006, p.46-47), dizemos que **quanto aos meios de investigação**, a presente pesquisa configura-se como uma pesquisa bibliográfica, documental, e estudo de caso.

Enquadra-se em uma **pesquisa bibliográfica**, pois, foi elaborada a partir de estudos realizados em livros de autores clássicos e periódicos científicos sobre o tema da criação do conhecimento, profissional arquivista e GC. Trata-se de uma **pesquisa documental** que corresponde àquela semelhante à pesquisa bibliográfica, diferenciando-se pela natureza das fontes de informação, pois houve pesquisa nos diplomas legais, a fim de compreender a história, funcionamento, missão e visão da organização como um todo e do setor de Arquivo. A pesquisa documental esteve circunscrita ao estudo do regimento interno do TJPB e a Lei de Organização Judiciária do referido órgão, além de consultas à resoluções do órgão relacionadas ao setor de Arquivo. “A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito específico de ser lido por públicos específicos. Já a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas” (GIL, 2019, p.29).

Esta pesquisa também se configura como um **estudo de caso** circunscrito a uma unidade, no caso, o Arquivo do TJPB. O estudo de caso “tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.” (VERGARA, 2016, p.51). Segundo Yin (2001, p.19), os estudos de casos “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos”. Escolheu-se essa modalidade de estudo porque interessava investigar o fenômeno, identificando comportamentos relevantes do grupo de pessoas que trabalham em arquivos no tocante à criação do conhecimento organizacional.

Definido o problema da pesquisa, realizou-se o presente estudo de caso a partir de quatro etapas: o planejamento da investigação, como a escolha dos instrumentos mais adequados de coleta de dados (questionários, entrevista e observação participante), assim como definição de análise desses dados, a partir do estabelecimentos de categorias, em seguida procedeu-se à coleta dos dados, organizou-se os dados, inclusive com uso de gráficos e tabelas, em seguida procedeu-se à interpretação desses dados à luz da teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), o que finalizou com a divulgação dos resultados do estudo realizado.

5.2 OBJETO DE PESQUISA

O objeto da pesquisa será o processo de criação do conhecimento desenvolvido pelos servidores do Arquivo do TJPB, ao longo da realização de suas atividades laborais. A Pesquisa está voltada para analisar como a GC pode melhorar o fazer arquivístico e as atividades desenvolvidas no Arquivo, no tocante à criação do conhecimento organizacional, tendo como aporte teórico a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), mais especificamente o modelo SECI, que muito bem se aplica ao tipo de estudo do fenômeno.

5.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa para Richardson (2017) corresponde ao conjunto de elementos que possuem determinadas características, enquanto a amostra, qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população.

Nesse entendimento, o universo da pesquisa é formado pelos sujeitos que desenvolvem suas atividades laborais no Arquivo do TJPB. O arquivo possui 10 (dez) servidores (analistas, técnicos e pessoal de apoio administrativo), dentre estes, um foi designado pela gerência para responder pelo setor, como um supervisor *ad hoc*⁵. A população correspondeu a todos os servidores do setor, exceto o pesquisador, que está incluído entre o quantitativo dos servidores do setor, o que permitirá uma visão privilegiada em relação às rotinas de trabalho, desenvolvidas na unidade informacional em estudo.

A pesquisa utilizará o tipo de amostra intencional, também conhecida como não probabilística, pois "consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população" (GIL, 2009, p. 94).

⁵ *Ad hoc* – “para esta finalidade” algo provisório destinado a atender algo provisório, que vai atender determinado propósito.

5.4 COLETA DE MATERIAL EMPÍRICO

A escolha das técnicas de coleta dos dados da pesquisa é muito importante, devendo-se eleger aqueles mais congruentes com a metodologia adotada e com o fenômeno a ser estudado. A etapa de coleta de dados, consiste em: “identificação e seleção das pessoas que responderão às suas perguntas ou terão os seus comportamentos observados. Essa etapa produzirá uma quantidade de informações” (RICHARDSON, 2019, p.19). É preciso garantir que os pesquisadores sejam competentes e não colem dados enviesados e, à medida que estes forem sendo coligidos, examiná-los para verificar se estão completos, claros, coerentes e precisos (GIL, 2019, p.102).

Neste estudo, foram utilizados como instrumentos de coleta de material empírico: questionários com questões fechadas, segundo o modelo da escala Likert, entrevistas semiestruturadas, e observação participante. O protocolo de pesquisa baseou-se na Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), para a análise do processo de criação do conhecimento, na unidade informacional em estudo.

O instrumento de coleta de dados questionário cumpre pelo menos duas funções: descrição de características e medição de determinadas variáveis de um grupo social. Podendo ser classificados em três categorias: “questionários de perguntas fechadas; questionários de perguntas abertas; e questionários que combinam ambos os tipos de perguntas”. (RICHARDSON, 2017, p.202).

Optamos por usar questionários de perguntas fechadas, contendo 29 (vinte e nove) proposições (itens) em que eram oferecidas cinco possibilidades de escolha de respostas, de acordo com o grau de concordância/discordância do respondente, em relação às proposições que lhes foram apresentadas, como base na TCCO. Decidimos por utilizar a escala Likert, pelo fato dela evidenciar a relevância atribuída pelos respondentes com relação às questões propostas e das variáveis a ela relacionadas, além, de ser a técnica escalar mais difundida nas Ciências Sociais Aplicadas, enfim, por possuir as características consideradas capaz de atender às necessidades desta investigação.

O questionário foi composto por questões fechadas, fazendo uso da escala Likert foi aplicado aos servidores, com atuação no Arquivo do TJPB, através do *google forms*, já que alguns

servidores, à época, estavam atuando em *home office*⁶, em função do momento pandêmico⁷. O questionário foi aplicado visando coletar dados que possibilitassem atingir os seguintes objetivos específicos: a) identificação da ocorrência dos processos de conversão do conhecimento; b) mapeamento do espaço de criação do conhecimento *Ba*; e c) averiguação da existência das condições capacitadoras da criação, codificação e transferência do conhecimento organizacional.

O questionário (APÊNDICE B) foi elaborado a partir de uma adaptação do questionário elaborado por Wang e Huang (2000) e Souza (2008), e assim como, uma adaptação do quadro de variáveis, de Souza (2008), uma vez que estes autores também realizaram seus estudos e elaboraram seus instrumentos de coletas de dados, com base na TCCO, dos autores Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) em que se relacionam as variáveis do referencial teórico, sua definição e as perguntas correspondentes (**Figura 7**).

Richardson (2017) afirma que há várias técnicas de coleta de dados, na pesquisa qualitativa, sendo a entrevista uma das que permite maior interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa. Esta técnica qualitativa pode ser de três tipos:

(1) entrevista estruturada: questionário estruturado e entrevistadores treinados para fazer perguntas de maneira padronizada; (2) entrevista semiestruturada: estrutura flexível com questões abertas que definem a área a ser explorada; e (3) entrevista em profundidade (não estruturada): menos estruturada para abranger poucos aspectos com detalhamento. (POP E MAYS, 2009, apud RICHARDSON, 2017, p.222)

A entrevista do tipo semiestruturada, que segundo Gil (2019, p. 128) “refere-se às entrevistas abertas, em que as perguntas são previamente estabelecidas, mas não são oferecidas alternativas de resposta. Os entrevistados podem respondê-las livremente”. Na entrevista semiestruturada “O entrevistador pode ter as perguntas previamente preparadas. No entanto, a maioria delas é gerada à medida que a entrevista vai decorrendo, permitindo, quer ao entrevistador, quer à pessoa entrevistada, a flexibilidade para aprofundar ou confirmar, se necessário”

⁶ Trabalho remoto, trabalho à distância ou teletrabalho são algumas variações do *home office*.

⁷ Refere-se à Pandemia do COVID-19. Conhecida como pandemia de coronavírus, é uma pandemia em curso de doença por coronavírus 2019 (COVID-19), uma doença respiratória causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2). O vírus tem origem zoonótica e o primeiro caso conhecido da doença remonta a dezembro de 2019 em Wuhan, na China. Em 20 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) classificou o surto como Emergência de Saúde Pública de Âmbito Internacional e, em 11 de março de 2020, como pandemia.

(RICHARDSON, 2017, p. 223). Para Bardin (2011), as entrevistas apresentam muita subjetividade, pois a fala do sujeito entrevistado contém seus pensamentos, seus processos cognitivos, seus sistemas de valores e de representações, suas emoções, afetividade e a afloração do seu inconsciente.

Nesta pesquisa foi adotado o tipo de entrevista semiestruturada (APÊNDICE C) que inicialmente estava previsto para ser aplicado à gerente de material, patrimônio e acervos (GEMAT) e ao supervisor *ad hoc*, responsável pelo setor do Arquivo, mas que por razões superveniente adiante descritas foi aplicado apenas à funcionária que substitui o supervisor *ad hoc*, em suas ausências. O questionário, por sua vez, foi aplicado aos demais servidores do Arquivo.

Foi explicado de forma sucinta, objetiva e rápida, os conceitos de conhecimento tácito e explícito, assim como o modelo SECI aos funcionários que seriam entrevistados, para que estes compreendessem o assunto e o objetivo da pesquisa. Também foi informado aos entrevistados sobre a privacidade das informações fornecidas, de forma a preservar a identidade dos mesmos. A entrevista foi transcrita e submetida a análise. As perguntas da entrevista buscaram alcançar o objetivo específico da identificação dos processos relacionados à gestão do conhecimento (criação, codificação e transferência) utilizados durante a execução das atividades desenvolvidas no arquivo, considerando as categorias do modelo de criação do conhecimento organizacional desenvolvido pelos autores do modelo SECI.

A observação participante, ou observação ativa, consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo. Nesse caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. A observação participante propicia uma redução da distância entre investigador e investigados, daí o entendimento de a “observação participante como a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo” (GIL, 2019, p.121). Optou-se, neste estudo, pelo uso desse tipo de observação, por ser o pesquisador também membro do grupo pesquisado. A observação ateve-se às atividades cotidianas desenvolvidas, pelos servidores e gestores do Arquivo, com foco na criação do conhecimento, com registros em instrumentos apropriados para este fim, a caderneta de campo. Esta observação se deu na observação das trocas de informações no aplicativo de mensagens do grupo do setor, nas confraternizações que ocorriam na hora do lanche, na cantina, nas conversas entre colegas de trabalho no hall de entrada.

A observação participante mesmo sendo uma técnica de coleta de dados menos estruturada, é interessante por ser capaz de captar situações em que os instrumentos mais estruturados não conseguiriam captar. “Embora os levantamentos de campos caracterizem-se pela coleta de dados mediante questionários e entrevistas, a observação assume importante papel complementar nessa modalidade de pesquisa” (GIL, 2019, p.115).

5.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

Após a coleta dos dados procedeu-se à tabulação desses, em planilha excel, do pacote office 2016, em seguida processou-se o tratamento dos dados, que foram apresentados, no caso dos dados oriundos dos questionários, em forma de tabelas, apresentando a frequência absoluta, frequência relativa, moda⁸ e mediana⁹ e em forma de gráficos para melhor visualização dos resultados, seguido do estudo interpretativo e considerações. Os dados foram tratados qualitativamente, sem desprezo de alguns aspectos quantitativos.

Para análise dos dados coletados nos questionários utilizou-se a escala Likert, bastante utilizada para mensurar atitudes, preferências e perspectivas. O questionário que utiliza este tipo de escala “é composto por um conjunto de frases denominados “itens”, a cada qual a pessoa deve expressar seu grau de concordância” (RICHARDSON, 2017, p.174). A escala Likert é utilizada para medir atitudes dos inquiridos. Uma vantagem desta escala é a possibilidade de identificar a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa. Brandalise (2005, p.4) explica que:

As principais vantagens das escalas Likert, são a simplicidade de construção; o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e ainda, a amplitude de respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação. Como desvantagem, por ser uma escala essencialmente ordinal, não permite dizer quanto um respondente é mais favorável a outro, nem mede o quanto de mudança ocorre na atitude após expor os respondentes a determinados eventos.

⁸ Uma maneira alternativa de representar o que é “típico” é através do valor mais freqüente da variável, chamado de moda.

⁹ A mediana de um conjunto de dados é definida como sendo o “valor do meio” desse conjunto de dados, dispostos em ordem crescente, deixando metade dos valores acima dela e metade dos valores abaixo dela.

Apesar do uso da estatística descritiva, o estudo não deixa de se configurar como uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois optamos por usar a escala Likert que é uma escala não-métrica, também chamada de escala qualitativa, além de ser classificada como uma escala ordinal¹⁰. Os dados coletados por meio do questionário submeteram-se a um tratamento estatístico, com registro de distribuição de frequências absolutas, e cálculo das frequências relativas e das medidas de tendências centrais, como a moda e a mediana.

Os dados coletados nas entrevistas, foram transcritos e categorizados de acordo com os critérios estabelecidos pela análise de conteúdo de Bardin (2011), seguindo as etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. As inferências e interpretações dos resultados deram-se a partir dos recortes das categorias escolhidas com base da TCCO. A inferência confere relevância teórica a esse procedimento, já que implica análises e interpretações dos textos à luz da TCCO de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

A análise de conteúdo consiste em um "conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens" (BARDIN, 2011, p. 40). A análise e interpretação dos dados, da entrevista, se deu mediante a categorização das respostas agrupadas em três categorias (criação, codificação e transferência de conhecimento) tendo como referência a teoria abordada (TCCO). A entrevista foi a técnica utilizada para atendimento ao objetivo específico: *Identificar os processos relacionados à gestão do conhecimento (criação, codificação e transferência) utilizados durante a execução das atividades desenvolvidas no Arquivo.*

A interpretação também pode ser feita mediante a análise dos dados obtidos à luz de alguma teoria. É o que torna a interpretação mais rica, pois um dos mais importantes papéis da teoria na pesquisa é o de conferir maior significância aos dados (GIL, 2019).

Por se tratar de pesquisa que envolve a participação de seres humanos, esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética da Universidade Federal da Paraíba, tendo sido aprovada sob o parecer CAAE nº 57075422.4.0000.5188, número do Parecer: 5.390.894.

¹⁰ Escala ordinal – nesta escala os números são ranqueados em uma ordem crescente ou decrescente que indica a posição relativa, mas não a magnitude das diferenças entre os objetos.

6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS E ANÁLISE

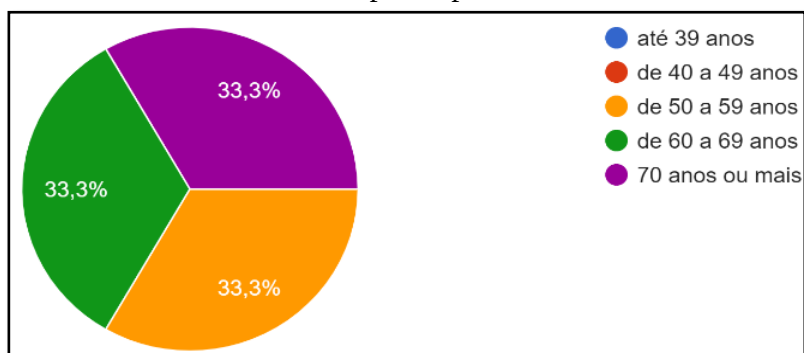
Os dados coletados foram analisados segundo a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), de Nonaka e Takeuchi (1997) e Takeuchi e Nonaka (2008). Tipos de Conhecimento (tácito e explícito); Modos de Conversão (socialização, externalização, combinação e internalização); e Condições Capacitadoras da Criação do Conhecimento Organizacional (intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância, e requisito de variedade) foram considerados como categorias, para a análise dos dados, possibilitando a identificação de como se dá o processo de criação do conhecimento organizacional, no Arquivo do TJPB.

A **observação participante** se deu no cotidiano das atividades laborais desenvolvidas pelos servidores, lotados no setor de Arquivo. Parte significativa dos dados foram levantados a partir da aplicação de **questionários**, distribuídos aos 09 (nove) servidores do setor de Arquivo. Já as **entrevistas** que inicialmente seriam aplicadas ao encarregado imediato pelo setor de Arquivo (que atua como supervisor *ad hoc*, do setor) e à gerente responsável pelo setor do Arquivo. Ao final foi aplicada a uma servidora indicada pela Gerência, considerando que o servidor, encarregado pela supervisão *ad hoc*, do setor, recusou-se a participar da pesquisa, mesmo após nossa explicação da importância e objetivo do estudo, também a gerente responsável pelo setor, por ser novata na função, ponderou como melhor opção indicar servidora com mais tempo no Arquivo, inclusive como supervisora.

A apresentação e análise dos dados que seguem nesta seção, consideram o Quadro de Variáveis, conforme pode-se verificar no **APÊNDICE A**

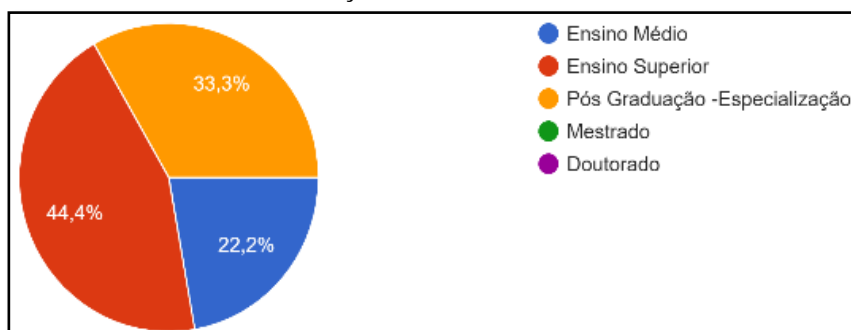
6.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Os dados foram coletados via questionário, através do aplicativo de gerenciamento de pesquisas do *Google*, o *google forms*, estruturado conforme descrito na seção referente à metodologia, deste trabalho. A população pesquisada foi composta por 33% homens e 77% mulheres. Com relação à faixa etária, há uma predominância de servidores acima dos 50 anos de idade 67 %, conforme ilustrado no **Gráfico 1**

Gráfico 1 – Faixa etária dos participantes

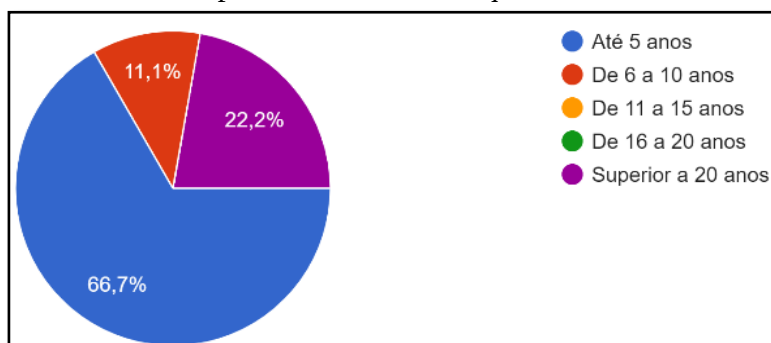
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Sobre a escolaridade dos participantes, tem-se que 22,2% possuem ensino médio, 44,4% ensino superior, e 33,3% possuem título de Pós-Graduação *lato-senso*. Registrando-se elevado grau de escolaridade conforme ilustrado no **Gráfico 2**.

Gráfico 2 – Grau de instrução

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em relação ao tempo de trabalho, no setor de arquivo, constatou-se que a maioria dos pesquisados possuíam menos de 5 anos de atuação (66,7%), seguido daqueles que possuíam mais de 20 anos de atividade no arquivo (22,2%), e aqueles cujo tempo de trabalho, no setor de arquivo, estava entre 6 e 10 anos (11,1%). Registrando-se maioria dos servidores com menos de 5 anos de atuação, no setor de Arquivo, conforme verifica-se no **Gráfico 3**.

Gráfico 3 – Tempo de trabalho no Arquivo

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As tabelas e os gráficos que seguem nesta seção, apresentam os dados coletados, a partir das respostas obtidas, com a aplicação do questionário, contendo 29 (vinte e nove) proposições, em que eram apresentadas, segundo a escala *Likert*, cinco opções de frequência de ocorrência das proposições: Nunca (0); Pouco frequente (1); Frequência moderada (2); Muito frequente (3); e sempre (4). As proposições estavam relacionadas a cada variável estudada, conforme APÊNDICE A, tendo sido aplicada aos servidores lotados no setor de arquivo do TJPB.

As tabelas apresentam as proposições, agrupadas de acordo com as variáveis de cada dimensão (Métodos de Conversão do conhecimento, “Ba”, e Condições Capacitadoras da criação do conhecimento organizacional). No cabeçalho das tabelas constam as cinco opções de grau de concordância, apresentadas nas proposições, de acordo com a escala *Likert*, onde estão discriminadas a frequência absoluta (*fi*) - número de respondentes que optou por determinada opção apresentada, na proposição; a frequência relativa (*fir*) – que corresponde ao quantitativo em percentual, considerando o grupo de respondentes; Nas duas últimas colunas das tabelas são apresentadas a moda (*Mo*) e a mediana (*Md*) respectivamente. A moda correspondendo a indicação da opção que foi mais vezes selecionada pelos respondentes; e a mediana – representando o valor que ocupa a posição central da série de observações de uma variável, em rol, dividindo o conjunto em duas partes iguais, ou seja, a quantidade de valores inferiores à mediana é igual à quantidade de valores superiores a mesma. Para facilitação de visualização, a moda estará apresentada nas tabelas de forma hachurada.

Gráficos são apresentados no estilo barra, mostrando os valores percentuais (frequência relativa), de ocorrência das opções, segundo a escala Likert, cujo objetivo principal é facilitar a visualização rápida dos dados.

Para análise dos resultados utilizou-se elementos da estatística descritiva. Medidas de tendências centrais como a moda e a mediana. A moda trata-se de uma medida estatística de posição apropriada para pesquisas qualitativas, uma vez que permite sintetizar, em apenas uma informação, a característica do conjunto de dados. Também foram consideradas a mediana e as frequências absolutas e as relativas, para melhor compreensão do fenômeno em estudo.

6.1.1 Análise dos Modos de conversão do conhecimento organizacional (SECI)

Tabela 1 - Ocorrência de Socialização

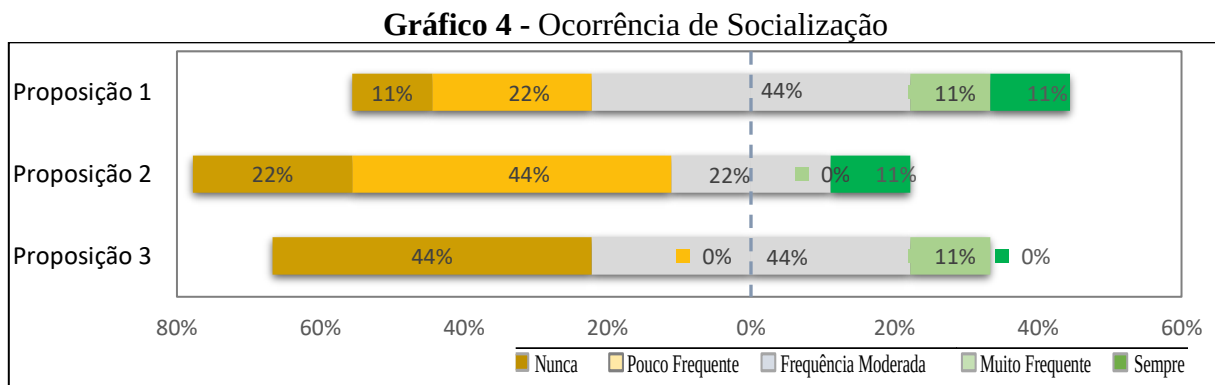
Proposição	Nunca (0)	Pouco Frequente (1)	Frequência Moderada (2)	Muito Frequente (3)	Sempre (4)	Moda	Mediana
	<i>f_i / (f_{ir})</i>	<i>f_i / (f_{ir})</i>	<i>f_i / (f_{ir})</i>	<i>f_i / (f_{ir})</i>	<i>f_i / (f_{ir})</i>		
1. Funcionários menos experientes são colocados para trabalhar com colegas mais experientes, no setor.	1 (11%)	2 (22%)	4 (44%)	1 (11%)	1 (11%)	(2)	(2)
2. O diálogo e a comunicação são elementos que fazem parte do cotidiano do setor. Os funcionários se reúnem para discutir assuntos relacionados ao Arquivo.	2 (22%)	4 (44%)	2 (22%)	0 (0%)	1 (11%)	(1)	(1)
3. A aquisição de conhecimento pelo compartilhamento de ideias com funcionários, gestores e usuários do Arquivo e de outros setores do órgão é prática comum.	4 (44%)	0 (0%)	4 (44%)	1 (11%)	0 (0%)	(0) e (2)	(2)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A ocorrência do processo de Socialização, primeiro modo de conversão do conhecimento, foi analisado por meio de três proposições: *frequência de compartilhamento de experiências, entre funcionários mais experientes com aqueles menos experientes, no setor*. O que resultou numa moda igual a (2), ou seja, a resposta mais apontada pelos respondentes foi a opção de “frequência moderada” (44%), seguido das opções “pouco frequente” (22%), “nunca” (11%), “muito frequente” (11%) e “sempre” (11%);

A segunda proposição, tratava do *diálogo e comunicação como elementos do cotidiano do trabalho, no arquivo*. Apresentou a moda igual a (1) - “pouco frequente” (44%), seguidos das opções “nunca” (22%), “frequência moderada” (22%) e “sempre” (11%);

A terceira proposição, disse respeito a *criação e compartilhamento de conhecimento com servidores, gestores e usuários tanto do arquivo, quanto de outros setores da organização*, apresentou um comportamento bimodal¹¹, ou seja, dois valores foram apresentados como mais frequentes, (0) e (2), correspondendo as frequências “nunca” (0) e “frequência moderada” (2), enquanto a ocorrência das opções “muito frequente” representou apenas (11%).



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, consequentemente de criação de conhecimento tácito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Numa análise conjunta, das proposições (sentenças) que investigaram a frequência de ocorrência desse tipo de modo de conversão, percebe-se a partir da visualização do **Gráfico 4** a existência da socialização, embora deva-se observar uma certa tendência das barras do gráfico para o lado esquerdo, considerando seu eixo, assinalado com linha tracejada em 0%, o que demonstra que a maioria dos respondentes, ainda o veem como de ocorrência de frequência moderada, tendendo a baixa ocorrência, desse processo de conversão do conhecimento, não obstante, está registrado ocorrência de frequências que estão do lado direito do gráfico, registrando-se positivamente, ocorrências de ações voltadas à socialização, no setor de Arquivo. Este é o modo de conversão do conhecimento que ocorre como maior frequência no setor do Arquivo.

¹¹ Bimodal: possui dois valores modais, ou seja, dois valores são mais frequentes.

Tabela 2 - Ocorrência de Externalização

Proposição	Nunca (0)	Pouco Frequente (1)	Frequência Moderada (2)	Muito frequente (3)	Sempre (4)	Moda	Mediana
	fi / fir(%)	Fi / fir(%)	fi / fir(%)	fi / fir(%)	fi / fir(%)		
4. É comum o uso de planilhas, textos, imagens, figuras, gráficos para apresentar informações, nas reuniões/discussões	7 (78%)	1 (11%)	1 (11%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
5. Especialistas e funcionários possuidores do conhecimento, das atividades desenvolvidas no arquivo, registram o passo-a-passo de forma a torná-lo disponível a todos.	5 (56%)	2 (22%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
6. O conhecimento que se adquire a partir das experiências de atendimento aos usuários, conversas com colegas e com superiores hierárquicos é registrado em documentos.	7 (78%)	1 (11%)	1 (11%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O segundo modo de conversão do conhecimento, a Externalização, foi avaliada sob três perspectivas. Numa primeira perspectiva investigou-se: *Uso de planilhas, gráficos e ilustrações enquanto facilitadores da compreensão dos temas e tratativas de reuniões*. Configurando-se as ocorrências conforme seguem: a maioria (78%) afirmaram “nunca” ter ocorrido, (11%) apontaram como de uso “pouco frequente”, e (11%) para uma “frequência moderada”.

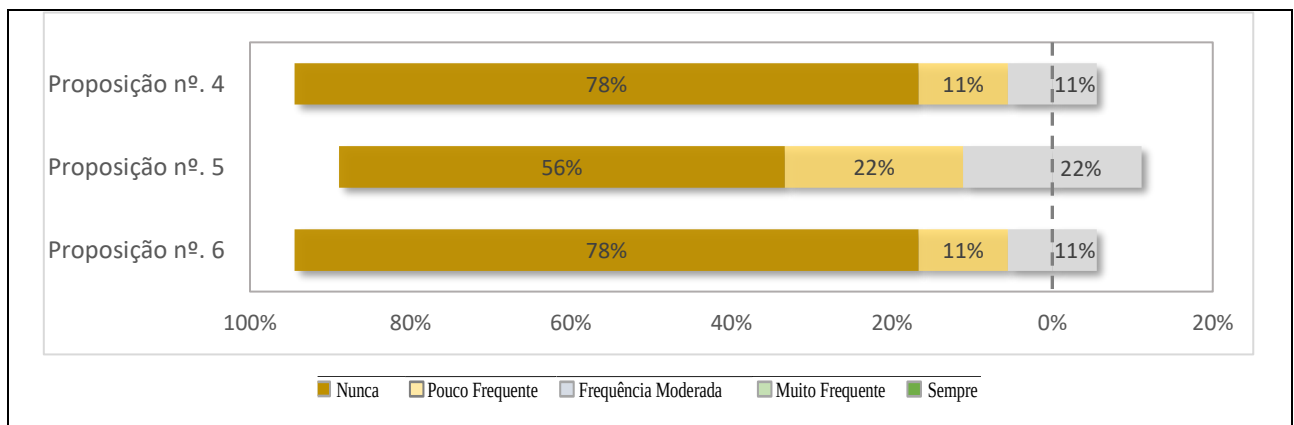
Numa segunda perspectiva, verificou-se: *a frequência com que especialistas e funcionários possuidores do conhecimento, das atividades desenvolvidas no arquivo, registravam o passo-a-passo de forma a torná-lo disponível a todos*. Apresentando os resultados que seguem: a maioria (56%) registrou “nunca” ter ocorrido, (22%) apontaram como sendo uma prática “pouco frequente” e outros (22%) registraram se tratar de evento de “frequência moderada”.

Na terceira perspectiva, averiguou-se sobre: *o conhecimento que se adquire a partir das experiências de atendimento aos usuários, conversas com colegas e com superiores hierárquicos é registrado em documento*. Nesta perspectiva, a maioria (78%) afirmou “nunca” ter acontecido, (11%) apontaram como “pouco frequente” e (11%) como de algo que ocorre com “frequência moderada”.

Interessante destacar que as medidas estatísticas de tendência central, moda e mediana registradas nesse modo de conversão foram (0) zero, para todas as proposições que se destinaram

a avaliar o processo de externalização, correspondendo a ocorrência de frequência “nunca”, ou seja, a compreensão mais reportada pelos servidores, no levantamento realizado, configurou-se num resultado cuja frequência de ocorrência do processo de externalização é muito baixo, com uma maioria apontando para sua inexistência.

Gráfico 5 - Ocorrência de Externalização



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A externalização corresponde ao processo de conversão de conhecimento tácito em explícito, referindo-se à verbalização do conhecimento tácito (TREVISAN; DAMIAN, 2018). Ela é verificada por meio da criação de conceitos novos e explícitos, a partir de conhecimento tácito, foi em grande parte descrita pelos servidores como inexistente ou de baixa ocorrência. Conforme podemos analisar no **Gráfico 5**, há uma forte tendência para as ocorrências posicionadas à esquerda do eixo do gráfico (0%) o que indica uma ocorrência muito baixa do modo de conversão da externalização, no setor de Arquivo.

A análise do agrupamento das três proposições submetidas, no instrumento de questionário, relativas à externalização apresentou um acentuado registro negativo de ocorrência, com a maioria dos respondentes apontando para a inexistência de processos característicos desse modo de conversão. Este é o modo de conversão do conhecimento que ocorre como menor frequência no setor do Arquivo.

Tabela 3 - Ocorrência de Combinação

Proposição	Nunca (0)	Pouco Frequente (1)	Frequência Moderada (2)	Muito frequente (3)	Sempre (4)	Moda	Mediana
	f _i / f _{ir} (%)	f _i / f _{ir} (%)	f _i / f _{ir} (%)	f _i / f _{ir} (%)	f _i / f _{ir} (%)		
7. O conhecimento necessário para desenvolver suas atividades no arquivo advém de leituras de manuais, normas, portarias e regulamentos do TJPB e de órgãos como o CNJ e CONARQ.	7 (78%)	1 (11%)	1 (11%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
8. As conversas ao telefone, e-mails e aplicativos de mensagens, usados com seus colegas contribuem para a troca de conhecimentos sobre o seu setor de trabalho.	2 (22%)	3 (33%)	4 (44%)	0 (0%)	0 (0%)	(2)	(1)
9. Quando surgem novos procedimentos, para serem realizados no Arquivo, os funcionários assimilam a novidade com facilidade relacionando-as com os conhecimentos já estruturados no setor.	1 (11%)	3 (33%)	4 (44%)	0 (0%)	1 (11%)	(2)	(2)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O terceiro modo de conversão, a combinação, consiste na sistematização de conceitos, em que indivíduos combinam conhecimentos explícitos diversos. Avaliado pelas proposições de números 7, 8 e 9, descritas na **Tabela 3**.

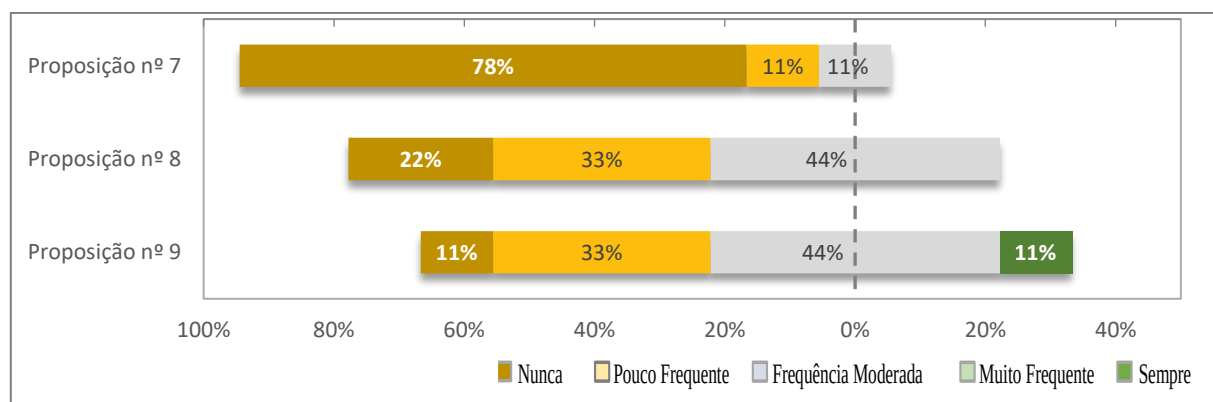
A proposição de número 7, averiguou *até que ponto o conhecimento para desenvolvimento das atividades no setor de Arquivo advinha leituras em manuais e documentos do órgão, do CNJ e do CONARQ*. Ao que responderam, em sua maioria (78%) identificaram como uma prática “nunca” realizada, 11% apontaram ser prática “pouco frequente” e 11% para uma “frequência moderada”. A moda encontrada foi (0) zero, ou seja, a resposta mais selecionada foi que seus conhecimentos “nunca” advinham de leituras em documentos e manuais do setor órgão, a mediana registrada também foi (0) indicando que metade dos respondentes optaram por essa opção de inexistência.

A proposição número 8, averiguou a frequência com que *As conversas ao telefone, e-mails e aplicativos de mensagens, usados com seus colegas contribuem para a troca de conhecimentos sobre o seu setor de trabalho*. Registrado pela maioria dos servidores (44%) como prática de “frequência moderada”, seguido de (33%) indicando como “pouco frequente” e (22%) registraram que “nunca” ocorria. A moda foi (2), correspondendo a “frequência moderada”, como a opção mais apontada

pelos respondentes, e a mediana foi (1) indicando que metade do grupo de respondentes percebem a aquisição de conhecimento por meio de e-mail, telefonemas, aplicativos de trocas de mensagens como um evento “pouco frequente” ou inexistente, registrado na opção “nunca”.

A proposição número 9, solicitou indicar *a facilidade com que os servidores relacionavam novos procedimentos e atividades à procedimentos e atividades de uso cotidiano, no setor*. A maioria (44%) respondeu que a facilidade de relacionar conhecimentos novos, com os já existentes se davam com “frequência moderada”, enquanto (33%) apontaram como ocorrência “pouco frequente”, (11%) “nunca” se dá com facilidade, e (11%) que “sempre” acontece o relacionamento dos conhecimentos novos com os já de seus domínios. Esta propositura apresentou tanto a moda, como a mediana (2), indicando que novos procedimentos são assimilados com facilidade, combinando com os já existentes, pelos servidores do setor. Esta foi a propositura de maior frequência de ocorrência dentre as três proposições apresentadas para averiguação do modo de conversão da combinação.

Gráfico 6 - Ocorrência de Combinação



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na combinação há uma interrelação entre conhecimentos explícitos diversos para a criação de novos conhecimentos explícitos. “A reconfiguração da informação existente, pela separação, adição, combinação e classificação de conhecimento explícito (...) pode levar ao novo conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 65 - 66). Esses processos ocorrem por meio de documentos, reuniões, conversas telefônicas etc.

Analisando de forma agrupada, no **Gráfico 6**, os dados coletados nas respostas das proposições 7, 8 e 9, ser muito forte o baixo nível de ocorrência, desse modo de conversão do

conhecimento (combinação). Destacando-se a inexistência da prática de aquisição de conhecimento, ocorrendo a partir da leitura de manuais, regulamentos, normas e outros documentos oficiais, por (78%) dos respondentes. Essas leituras que são extremamente necessárias nas atividades desenvolvidas nos Arquivos, setor que precisa acompanhar a evolução da legislação, no que tange às questões relacionadas à disponibilização e proteção da informação, para garantia do exercício pleno da cidadania e fortalecimento de nossa democracia.

Percebe-se no, através da visualização de suas barras, em relação ao eixo (0%), uma tendência de ocorrência das situações propostas para o lado esquerdo do mesmo, indicando baixa ocorrência do processo de Combinação, no setor do Arquivo. Este processo é muito importante na criação do conhecimento, pois é através dele que conhecimentos explícitos se combinam, formando um novo conhecimento a ser disseminado entre o grupo.

Tabela 4 - Ocorrência de Internalização

Proposição	Nunca (0)	Pouco Frequente (1)	Frequência Moderada (2)	Muito frequente (3)	Sempre (4)	Moda	Media na
	fi / fir(%)	fi / fir(%)	fi / fir(%)	fi / fir(%)	fi / fir(%)		
10. A aquisição de conhecimentos se dá por meio do “aprender fazendo”.	0 (0%)	1 (11%)	3 (33%)	2 (22%)	3 (33%)	(2) e (4)	(3)
11. As lições aprendidas (experiências) a partir de outros Arquivos Judiciários e de outros setores do TJPB são incorporadas às práticas desenvolvidas no Arquivo Geral.	3 (33%)	3 (33%)	2 (22%)	1 (11%)	0 (0%)	(0) e (1)	(1)
12. Treinamentos são práticas comuns no setor.	4 (44%)	3 (33%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(1)
13. Os servidores procuram fazer leituras/estudos individuais nos manuais, regulamentos, normas e outros documentos do Arquivo e da instituição.	4 (44%)	5 (56%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(1)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A internalização é o modo de conversão de conhecimento explícito para tácito, quando o conhecimento explícito se torna ferramenta de aprendizagem através de manuais ou documentos. É o que se aprende fazendo. O processo de internalização “é facilitado se o indivíduo estiver verbalizado em documentos ou manuais e também se puder utilizar simulações ou experimentos (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 2008) O processo de Internalização foi analisado pelas proposições de números 10 a 13, descritas na Tabela 4.

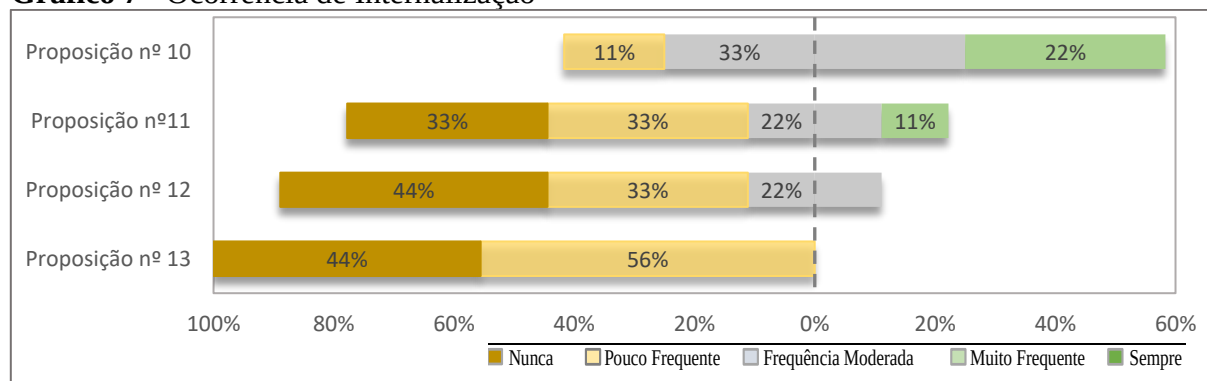
O quarto modo de conversão, a internalização, foi avaliado pelas proposições de números 10 a 13. Sobre a ocorrência deste modo de conversão, a proposição de número 10 averiguou a frequência com que a *aquisição de conhecimento se dá por meio do “aprender fazendo”*. Os dados apresentaram um comportamento bimodal, registrados nos valores (2) e (4), sendo que (33%) identificam que o aprender fazendo acontece “sempre”, e (33%) ponderaram como ocorrência de “frequência moderada”, seguidos de (22%) que apontaram para a ocorrência “muito frequente” e (11%) indicando “pouco frequente”. A mediana apresentada para esse conjunto de dados foi (3), indicando uma ocorrência bastante positiva, indicando que metade dos respondentes a apontam (ocorrência do aprender fazendo) como “muito frequente” e “sempre”.

A proposição de número 11: *As lições aprendidas (experiências) a partir de outros Arquivos Judiciários e de outros setores do TJPB são incorporadas às práticas desenvolvidas no Arquivo Geral*, retornou registro de ocorrência de (33%) para “Nunca”, (33%) indicaram como uma ação “pouco frequente”, (22%) de “frequência moderada”, e (11%) indicaram ser “muito frequente”.

A proposição de número 12: *Treinamentos são práticas comuns no Arquivo*, a maioria (44%) afirmaram que “nunca” participaram de treinamentos no setor, (33%) apontaram como um prática “pouco frequente”, e (11%) afirmando que ocorre apenas com “frequência moderada”.

A proposição de número 13: *Os servidores procuram fazer leituras/estudos individuais nos manuais, regulamentos, normas e outros documentos do Arquivo e da instituição*, constatou-se que a maioria (56%) dos servidores identificam como uma prática pouco frequente, e que 44% afirmaram ser uma prática inexistente, marcando a opção “nunca”.

Gráfico 7 - Ocorrência de Internalização



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O processo de internalização é muito importante na espiral do conhecimento pois “cada internalização bem sucedida, o ciclo reinicia, levando ao aperfeiçoamento ou à inovação” (NONAKA, TOYAMA e KONNO, 2000).

Analisando os dados de forma agrupada, em relação ao modo de conversão da internalização, **Gráfico 7**, percebe-se que sua ocorrência está presente no setor, inclusive com destaque para a proposição que avaliava o aprender fazendo, foi a propositura com relação aos quatro modos de conversão do conhecimento que apresentou o maior somatório das ocorrências “muito frequente” e “sempre”, totalizando 55% dos respondentes, ratificado no resultado bimodal (2) e (4) e na mediana (3). No entanto, com relação ao uso das lições aprendidas, experiências trazidas de outros arquivos ou setores, assim como treinamentos e leituras individuais de documentos normativos apresentam baixa ocorrência, conforme observa-se no

Este resultado apresentado será confirmado adiante na análise da fala da entrevistada e ratificado pelos registros da observação participante, confirmando que o modo de criar e compartilhar conhecimento no Arquivo se dá de maneira muito forte pelo “aprender fazendo”.

6.1.2 Análise dos Espaços “Ba”

Segundo Nonaka e Konno (1998) “o ‘Ba’ [é compreendido] como o espaço compartilhado que serve como a base da criação do conhecimento.” É função da organização propiciar esses espaços de forma satisfatória para atender sua comunidade, podendo ser físico, virtual (como uma intranet) ou mental (como trocas de experiências e opiniões) ou uma combinação desses tipos. Nonaka, Reinmoeller e Senoo (1998, p. 679), afirmam que “a experiência contínua em espaços compartilhados por profissionais é a chave do sucesso da gestão do conhecimento”.

Para a investigação do espaço “Ba”, no setor de Arquivo, o questionário, aplicado aos servidores, consta de 07 (sete) proposições, correspondendo às de número 14 a 20, a fim de que eles indicassem a frequência com que ocorriam as situações apresentadas, para assim, mapearmos a ocorrência dos quatro espaços “Ba”. cujo resultado pode ser observado na **Tabela 5**.

Tabela 5 - Ocorrência de espaço “Ba”

Proposição	Nunca (0)	Pouco Frequente (1)	Frequência Moderada (2)	Muito frequente (3)	Sempre (4)	M _o	M _d
	fi / fir(%)	fi / fir(%)	fi / fir(%)	fi / fir(%)	fi / fir(%)		
14. O Arquivo dispõe de espaço (físico ou virtual) destinado a estimular a criação e compartilhamento de conhecimento entre os servidores.	3 (33%)	3 (33%)	2 (22%)	0 (0%)	1 (11%)	(0) e (1)	(1)
15. Há estímulo para participação dos servidores do Arquivo em congressos, Seminários, eventos, cursos ou feiras para o desenvolvimento profissional da equipe de trabalho.	3 (33%)	6 (67%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	(1)	(1)
16. Existe formação de grupos de discussão para troca de experiências sobre as atividades desenvolvidas no Arquivo.	5 (56%)	2 (22%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
17. São organizados grupos de trabalho com objetivos comuns, para realizar alguma tarefa específica do Arquivo.	2 (22%)	3 (33%)	3 (33%)	0 (0%)	1 (11%)	(1) e (2)	(1)
18. Disponibilização de espaços virtuais (google meet, zoom, intranet, e-mails etc) para reuniões de trabalho com colegas e gestores.	2 (22%)	3 (33%)	4 (44%)	0 (0%)	0 (0%)	(2)	(1)
19. Capacitação dos servidores no domínio de tecnologias digitais da informação e comunicação.	4 (44%)	5 (56%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	(1)	(1)
20. Treinamentos na área de Arquivologia, a fim de capacitar os funcionários a incorporar o conhecimento explícito.	4 (44%)	5 (56%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	(1)	(1)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A proposição de número “14” foi considerada comum à investigação sobre os quatro tipos de “Ba”. Visando mapear melhor a ocorrência de cada tipo de “Ba” complementamos com outras proposições a saber: 15 e 16 versam sobre o *Originating Ba*; 17, sobre o *Interacting Ba* ou *Dialoging Ba*; 18 e 19, sobre o *Cyber Ba* ou *Systematizing Ba*; e por fim, a proposição 20, que levanta dados sobre o *Exercising Ba*.

Instigados a declarar com que frequência o Arquivo disponibilizava espaços destinados ao estímulo de criação e compartilhamento de conhecimento, independentemente de ser físico ou virtual, (33%) dos respondentes declararam “nunca” terem percebido a disponibilização desses espaços, (33%) afirmaram que era “pouca frequente”, (22%) apontaram como de “frequência moderada”, e apenas (11%) afirmaram “sempre”. Apresentado as medidas de tendência, moda

com um resultado bimodal 0 (Nunca) e 1 (Pouco frequente), e a mediana 1(Pouco frequente), o que demonstra baixa ocorrência.

O **Originating Ba** (tácito – tácito) definido como local onde os indivíduos compartilham emoções, sentimentos e experiências, ou seja, está relacionado ao processo de socialização. Do *Originating Ba* emergem o cuidado, o amor, a confiança e o compromisso, que formam a base para a conversão do conhecimento entre os indivíduos (NONAKA, KONNO, TOYAMA, 2001, p. 20). Foi avaliado a partir da observação da frequência com que ocorria as situações elencadas nas proposições de número 14, 15 e 16, cujo resultado encontram-se na

Tendo a proposição de número 14 já sido descrita no parágrafo anterior, apresentamos a análise da proposição de número 15 que verifica a frequência de participação dos servidores, em congressos e eventos da área, o que resultou moda (1), ou seja a maioria aponta para uma atitude de “pouca frequência” (67%), seguindo daqueles que apontaram para “nunca” (33%) participaram de eventos voltados para a área em que atuam.

Outro aspecto avaliado foi a questão do incentivo de formação de grupos de discussão para troca de conhecimentos. Esta proposição também apresentou moda (0), com (56%) dos respondentes afirmando “nunca” ter ocorrido, seguido de (22%) que afirmam ser “pouco frequente” e (22%) ser de “frequência moderada”. Neste quesito tanto a moda, quanto a mediana foi (0), ou seja, frequência de ocorrência da situação foi apontada como “nunca”, demonstrando que esse espaço que propicia a gênese do sentimento de grupo, espaço de originação do conhecimento é praticamente inexistente.

O **Interacting Ba** ou **Dialoging Ba** (Tácito - explícito) representa o modo de conversão da externalização, quando os indivíduos trabalham em pares e ocorre interações face-a-face, por meio do diálogo. A proposição de número 17, do questionário, averiguou sobre a frequência com que eram organizados grupos de trabalho com objetivos comuns. A moda registrada nesta proposição foi (1) e (2), e a mediana (1). O resultado revelou um comportamento bimodal, em que (33%) dos respondentes veem a formação desses grupo como algo “pouco frequente”, e outros (33%) veem como de “frequência moderada”, (22%) afirmam que “nunca” existiu e (11%) que “sempre” ocorre.

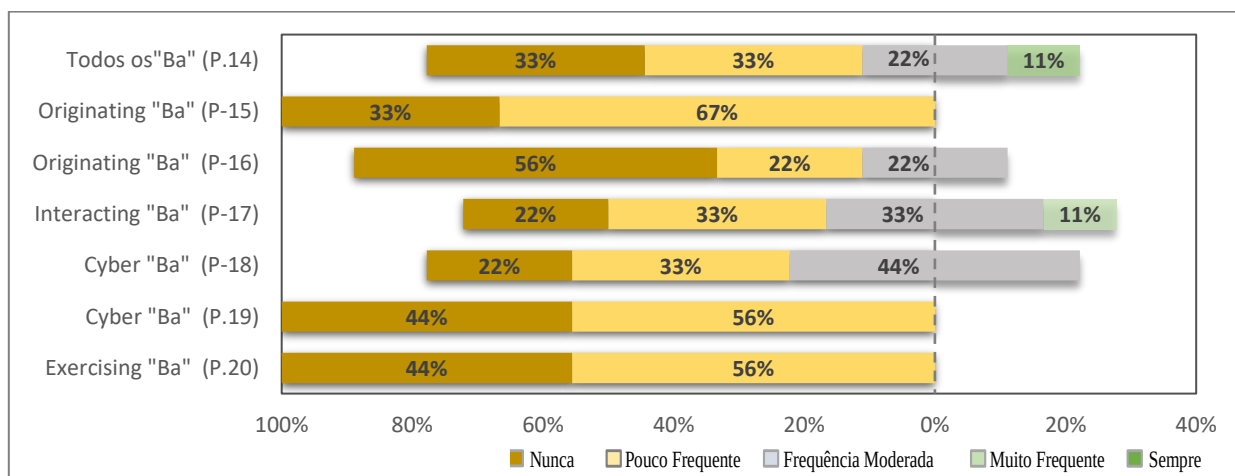
O **Cyber Ba** ou **Systematizing Ba**, representa o espaço para a ocorrência do processo de combinação e é o local da interação virtual, onde a combinação explícita do conhecimento é mais

eficiente, utilizando ambientes tecnológicos e de informação (NONAKA; KONNO, 1998, p.47). Para análise da ocorrência desse tipo de “Ba” foram apresentadas aos respondentes as proposições de números 14, 18 e 19, sendo que a de número 14 já foi descrita anteriormente.

A proposição número 18 averiguou a *disponibilização de espaços virtuais de interação para reuniões de trabalho com colegas e gestores*, apresentou como moda (2), ou seja, a maioria (44%) registrou que a disponibilização desse espaço se dá com “frequência moderada”, 33% registra “pouca frequência”, e 22% registraram que “Nunca” ocorreu. Apresentou mediana (1), indicando que metade dos respondentes optaram por “Nunca” e “Pouco frequente” como as principais frequências de ocorrência da situação apresentada.

A proposição de número 19, tratou da *capacitação dos servidores em tecnologias digitais da informação e comunicação*, apresentou tanto a moda, quanto a mediana, com o resultado (1), demonstrando “Pouco frequente” como a resposta mais apresentada pelos respondentes (56%), seguido de “nunca” ocorreu que apontou uma frequência relativa de 44%.

O ***Exercising Ba***, apoia a internalização do conhecimento explícito e engajamento em exercícios repetitivos (uso de manuais de instrução ou programas de simulação). A proposição de número 14, conjuntamente com a proposição de número 20, destinaram-se a averiguar o *exercising Ba*. Como a de número 14 já foi descrita, apresentamos os dados da proposição de número 20, que investigava a frequência de *treinamentos na área de Arquivologia, a fim de capacitar os funcionários a incorporar o conhecimento explícito*, revelando moda (1), com uma frequência relativa de (56%) para a ocorrência “pouca frequência”, e mediana também (1), revelando baixa ocorrência desse tipo de “Ba”, no setor, outros 44% disseram que “nunca” ocorreram capacitações técnicas no setor.

Gráfico 8 - Espaços “Ba”

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Para Nonaka e Konno (1998), o *Ba* é uma metáfora conceitual integrativa para o modelo SECI (NONAKA, 1991) no qual o conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Analisando o Gráfico 8 de forma agrupada em relação ao resultado das respostas apontadas pelos servidores do setor de arquivo, percebemos a escassa existência dos quatro tipos de espaços de criação de conhecimento, os espaços *Ba*, no referido setor. Em essência, o “*Ba*” fornece ao aprendizado organizacional uma plataforma para a existência de um ambiente favorável, uma vez que permite compartilhar, criar e capturar o conhecimento (VORAKULPIPAT; REZGUI, 2008). Infelizmente, esta não é uma realidade no setor do Arquivo.

Apenas o *Interacting Ba* é apontado como o espaço que apresenta mais positivamente, dentre os outros tipos de *Ba*. De acordo com Nonaka e Konno (1998) trata-se de espaços de interações diretas e coletivas, espaço propício a partilha dos modelos mentais dos indivíduos articulados como conceitos, num contexto de externalização. Paradoxalmente o modo de conversão com menor frequência neste estudo foi justamente o da externalização, que é propiciado pelo *interacting Ba*. A observação participante ajudou a compreender essa dissonância, o que acontece é que há o espaço para a conversão do conceitual para a criação de ativos de conhecimento, no entanto essa conversão não é documentada de forma textual, apenas verbalizada e compartilhada com os colegas por meio da prática profissional e da oralidade. E neste estudo a externalização

esteve focada em averiguar sua ocorrência a partir de registros textuais e imagéticos, o que ficou claro que praticamente não ocorre.

De acordo com Nonaka, Toyama e Konno (2000) há duas formas de se estabelecer o *Ba*, espontaneamente ou constituído intencionalmente, com participação ativa dos gestores, através da disponibilização de espaços físico, virtuais e inclusive mentais, no sentido de propiciarem espaços para a criação do conhecimento promovendo interações entre os membros da organização. Mas a existência do *Ba* não significa que a organização controlará o processo de criação do conhecimento. Estes autores defendem que o *Ba* deve ser “energizado” que possa existir a criação ou ampliação do conhecimento via processo SECI.

6.1.3 Análise das Condições Capacitadoras

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) a espiral do conhecimento para se mover precisa das condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional. Passaremos a analisar agora, as cinco condições em nível organizacional que promovem a espiral do conhecimento.

Tabela 6 - Ocorrência de Intenção

Proposição	Nunca (0)	Pouco Frequente (1)	Frequência Moderada (2)	Muito frequente (3)	Sempre (4)	Moda	Mediana
	$f_i / (f_{ir})$	$f_i / (f_{ir})$	$f_i / (f_{ir})$	$f_i / (f_{ir})$	$f_i / (f_{ir})$		
21. Há uma definição clara por parte da organização e dos gestores dos tipos de conhecimentos que devem ser criados, armazenados e transferidos pelo setor.	1 (11%)	6 (67%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(1)	(1)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A primeira condição capacitadora é a Intenção organizacional definida como “a aspiração de uma organização às suas metas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.83). Ela foi avaliada através da proposição de número 21, e averiguou sobre a *definição objetiva, por parte da organização e dos gestores, em relação ao tipo de conhecimento que deveria ser criado, armazenado e transferido*. Os respondentes apontaram, em sua maioria (67%) para uma atitude “pouco frequente”, (22%) afirmam que essa definição ocorre com “frequência moderada” e (11%)

afirmaram que “nunca” ocorreu, no setor. As medidas estatísticas de posição foram a moda (1), ou seja, o maior número de respostas à proposição foi “Pouco frequente”; e a mediana também foi (1), indicando que mais da metade dos respondentes afirmaram ser “pouco frequente” ou “nunca”

Fica evidente com os dados coletados neste quesito, que não há uma definição clara das metas, por parte da organização e dos gestores, sobre que tipos de conhecimentos devem ser criados, armazenados e transferidos pelo setor.

Tabela 7 – Ocorrência da Autonomia

Proposição	Nunca (0)	Pouco Frequente (1)	Frequência Moderada (2)	Muito frequente (3)	Sempre (4)	Moda	Mediana
	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)		
22. Funcionários tem liberdade de ação, no seu trabalho, para alcançar objetivos estabelecidos.	2 (22%)	3 (33%)	2 (22%)	1 (11%)	1(11%)	(1)	(1)
23. Motivação dos servidores do Arquivo Geral para criar e compartilhar novos conhecimentos.	5 (56%)	2 (22%)	1 (11%)	0 (0%)	1 11%)	(0)	(0)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A segunda condição para promover a criação do conhecimento é a autonomia, caracterizada por garantir a liberdade para a criação de novos conhecimentos. Esta condição foi avaliada através de duas proposições, as de números 22 e 23.

A proposição número 23 averiguou sobre a liberdade de ação dos servidores, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Neste quesito houve uma certa pulverização nas respostas apresentadas, (33%) veem com “pouca frequência” essa liberdade de agir, (22%) afirmam que “nunca” existiu tal condição, (22%) afirmaram ser de “frequência moderada”, (11%) optaram pela opção “muito frequente” e (11%) afirma que “sempre” ocorre. Esse registro de alguma frequência de ocorrência da liberdade, em todas as opções talvez aponte para o fato de que alguns dos servidores possuam maior liberdade de ação do que outros, em função do tipo de atividade que desempenha, ou da proximidade com os superiores hierárquicos.

A proposição de número 24 verificou a motivação dos servidores para criar e compartilhar novos conhecimentos. Registrou-se majoritariamente (56%) ser uma atitude inexistente, no setor, ou seja, assinalaram a opção “nunca”, (22%) apontam para uma ocorrência “pouco frequente”,

(11%) “frequência moderada” e (11%) apontaram essa motivação como “sempre” presente, no setor do Arquivo.

Tabela 8 – Ocorrência da Flutuação e Caos Criativo

Proposição	Nunca (0)	Pouco Frequente (1)	Frequência Moderada (2)	Muito frequente (3)	Sempre (4)	Moda	Mediana
	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)		
24. Surgimento de problemas externos ou internos obrigou mudanças nas atividades desenvolvidas no Arquivo.	0 (0%)	3 (33%)	1 (11%)	3 (33%)	2 (22%)	(1) e (3)	(3)
25. Metas desafiadoras são propostas, aos servidores do Arquivo, como estímulo à superação de limitações individuais e do grupo.	6 (67%)	1 (11%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A terceira condição para a criação do conhecimento, flutuação e caos criativo, está relacionada à interação do indivíduo e da organização com o ambiente externo, tratando-se de uma interrupção de estado de ser habitual e confortável. No colapso as pessoas devem recriar conceitos, e restabelecer novas ordens e rotina, por meio do diálogo e da interação social a fim de criar novos conceitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Esta condição foi avaliada através de duas proposições, as de números 24 e 25.

A proposição de número 24, averiguou quanto ao *surgimento de problemas de ordem externa ou interna que obrigaram mudanças nas atividades desenvolvidas no Arquivo*, (33%) afirmaram “pouca ocorrência”, (33%) ocorrência “muito frequente”, (25%) afirmam que “sempre” ocorre, e (11%) afirmaram ser de “frequência moderada”. Os resultados se apresentaram de forma bimodal (1) e (3), e a mediana foi (3) demonstrando que foi reconhecido pela maioria do grupo a influência de situações externas e internas ocasionando mudanças no trabalho desenvolvido no setor.

A proposição de número 25, verificou com que frequência *Metas desafiadoras eram propostas, aos servidores do Arquivo, como estímulo à superação de limitações individuais e do grupo*. Na visão da maioria (67%) “nunca”, (22%) acreditam que foram propostas com “frequência moderada”, e (11%) “pouco frequente”. A moda registrada foi (0), assim como a mediana (0), o que demonstra a baixíssima ocorrência dessa condição capacitadora no setor em estudo.

Tabela 9 – Ocorrência da Redundância

Proposição	Nunca (0)	Pouco Frequente (1)	Frequência Moderada (2)	Muito frequente (3)	Sempre (4)	Moda	Mediana
	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)		
26. Determinadas informações são repetidas com a equipe, diversas vezes, para que todos desenvolvam seu trabalho observando essas informações.	2 (22%)	1 (11%)	4 (44%)	1 (11%)	1 (11%)	(2)	(2)
27. Participação no trabalho de funcionários de níveis hierárquicos distintos, com informações diferenciadas do mesmo assunto.	2 (22%)	4 (44%)	2 (22%)	1 (11%)	0 (0%)	(1)	(1)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A quarta condição capacitadora corresponde à redundância, que se refere à superposição intencional de informações sobre atividades da organização, do setor, responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo. A redundância de informações promove o compartilhamento, acelerando o processo de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Essa capacidade foi analisada por duas abordagens. Primeira, a partir da repetição de determinadas informações diferenciadas sobre o mesmo assunto, relacionadas ao trabalho, por toda a equipe, diversas vezes. Tendo sido apontada por (44%) dos respondentes como uma ocorrência de “frequência moderada”, (22%) assinalaram como “nunca”, enquanto as opções “pouco frequente”, “muito frequente” e “sempre” obtiveram (11%), cada uma. A moda e a mediana apresentaram mesmo resultado (2), caracterizando como uma condição presente no setor.

A segunda abordagem analisou a participação no trabalho de funcionários de níveis hierárquicos distintos, com informações diferenciadas. O que resultou numa moda (1), assim como a mediana também (1). A maioria (44%) dos servidores acreditam ser “pouco frequente”, (22%) afirmam “nunca” ter ocorrido, (22%) que é de “frequência moderada” e (11%) que é muito frequente.

Ficando claro que a redundância presente no setor, ocorre mais pela repetição das informações entre a equipe, do que pelo intercâmbio de informações oriundos de trabalhos desenvolvidos com servidores de níveis hierárquicos distintos.

Tabela 10 – Ocorrência da Variedade de requisitos

Proposição	Nunca (0)	Pouco Frequente (1)	Frequência Moderada (2)	Muito frequente (3)	Sempre (4)	Moda	Mediana
	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)	fi / (fir)		
28. Rodízios entre os funcionários, propiciando o compartilhamento de experiências com a revisão de hábitos e costumes.	6 (67%)	1 (11%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
29. Acesso fácil às informações do trabalho, em todos os níveis organizacionais.	2 (22%)	1 (11%)	4 (44%)	2 (22%)	0 (0%)	(2)	(2)

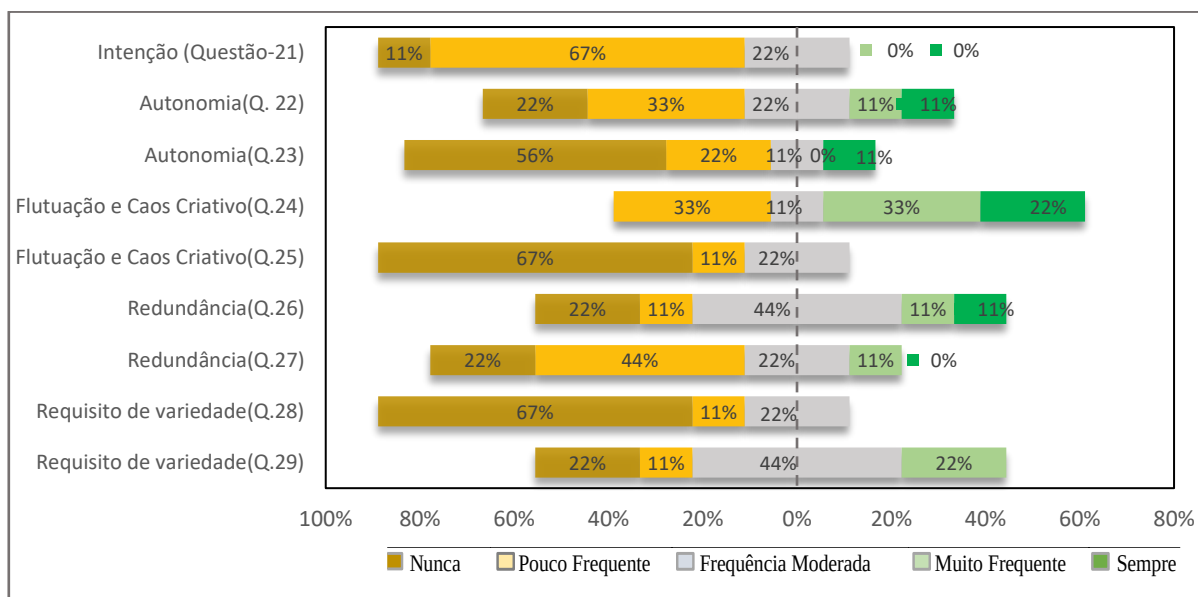
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A quinta condição de criação do conhecimento diz respeito a variedade de requisitos, ou seja, todos na organização devem ter a garantia do acesso mais rápido à mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menor número possível de etapas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; MIGUEL; TEIXEIRA, 2009).

A Variedade de Requisitos, última condição capacitadora para a criação do conhecimento organizacional, teve sua ocorrência verificada através das proposições de números 28 e 29, do questionário.

A proposição de número 28 tratava sobre o rodízio de servidores, para compartilhamento de experiências, revisão de hábitos e costumes. Foi verificado que (68%) afirmaram que não há registros de rodízio de atividades e de setores entre os funcionários, (22%) como de “frequência moderada” e (11%) que era “pouco frequente”. Tanto a moda, quanto a mediana apresentaram resultado (0), apontando para uma baixíssima frequência com relação a ambos os aspectos tratados nas proposições.

Sobre o acesso fácil às informações relacionadas ao trabalho, a maioria (44%) apontou para “frequência moderada”, (22%) afirmaram ser “muito frequente”, (22%) indicaram a opção “nunca” e por fim, (11%) afirmam ser “pouco frequente”. A moda e a mediana apresentaram resultados idênticos (2), demonstrando que há acesso moderado com relação às informações circulantes no setor, isso pode se dar em função das atividades que cada servidor desempenha, alguns estão mais voltados para atividades operacionais e outros inseridos num contexto de desenvolvimento de atividades que exigem por si, maior acesso às informações.

Gráfico 9 - Condições capacitadoras de criação do conhecimento organizacional

Fonte: dados da pesquisa (2022)

O terceiro objetivo específico deste estudo tinha a finalidade de “Averiguar a existência das condições capacitadoras da criação, codificação e transferência do conhecimento organizacional, no setor de Arquivo do TJPB”.

Nonaka e Takeuchi (2008) chamam a atenção para o fato de que a organização deve prover um contexto apropriado, para promover a espiral do conhecimento, facilitando atividades em grupo e propiciando a criação e o acúmulo de conhecimento a nível individual. Estes autores apresentam cinco condições capacitadoras: (1) intenção, (2) autonomia, (3) flutuação e caos criativo, (4) redundância e (5) variedade.

Procedendo à análise do **Gráfico 9** - Condições capacitadoras de criação do conhecimento organizacional, em que os dados coletados estão representados de forma agrupada, percebemos que há uma tendência à inexistência ou pouca frequência de existência, no setor de Arquivo do TJPB, da maioria das cinco condições capacitadoras apresentadas por Nonaka e Takeuchi (1998) e Takeuchi e Nonaka (2008).

A **Intenção** que figura como primeira dessas condições, mostra-se no **Gráfico 9** com pouca frequência. Os resultados obtidos no questionário demonstram que não existe uma definição clara por parte da organização e dos gestores a respeito dos tipos de conhecimentos que devem ser criados, armazenados e transferidos pelo setor de Arquivo. No entanto, a intenção é uma condição

basilar para a criação do conhecimento organizacional, pois os colaboradores precisam estar comprometido com uma intenção organizacional, e esta necessita estar clara para todos que a compõe, logo, as organizações devem “favorecer o comprometimento de seus empregados, formulando uma intenção organizacional e a propondo a eles” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.71)

A autonomia é a segunda condição capacitadora, na análise do **Gráfico 9** percebe-se alguma frequência positiva de ocorrência, dessa condição, demonstrando-se presente principalmente pela liberdade de ação dos colaboradores na execução de seus trabalhos. Neste quesito os registros da observação participante, apontam para a existência de grupos de servidores do setor com maior autonomia que outros. Já a motivação dos servidores para criar e agregar novos conhecimentos apresenta-se mais baixa, que a condição anterior, a maioria a enxerga como inexistente ou como pouco frequente. No geral, a autonomia é uma condição de baixa frequência no setor de Arquivo. A ausência de autonomia, ou um nível muito baixo de autonomia prejudica a criação, a autopoiese. “As idéias originais emanam de indivíduos autônomos que se difundem dentro da equipe, transformando-se então em ideias organizacionais.” (NONAKA;TAKEUCHI,2008,p.73)

A Flutuação e Caos criativo constituem a terceira condição capacitadora para a promoção da espiral do conhecimento. Ela foi registrada como a condição capacitadora de maior ocorrência, percebida principalmente com o reconhecimento da revisão de certas práticas e hábitos da rotina de trabalho devido à alguns fatores externos à organização, provavelmente ocasionado pela pandemia do Covid-19, e não introduzido artificialmente pela gestão. Já a análise sob o ângulo da introdução de metas desafiadoras para o estímulo à superação de limitações, também não se registrou introdução intencional de tais fenômenos, o que por meio da observação pode-se constatar que eles ocorrem de maneira natural, no ambiente de trabalho. Com a introdução da flutuação os colaboradores enfrentam “decomposição” de rotinas, há um aumento do diálogo e consequentemente da criação do conhecimento organizacional. “a flutuação na organização pode desencadear o caos criativo, que induz e fortalece o compromisso subjetivo do indivíduo.” (NONAKA;TAKEUCHI,2008,p.77)

A Redundância é a quarta condição capacitadora e, de acordo com o questionário, apresentou uma ocorrência de frequência moderada, quando analisada sob o aspecto da repetição

de informações por toda a equipe, e com pouca frequência quando analisada a participação de funcionários de diferentes níveis hierárquicos com informações de diferentes graus. “O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros tentam articular.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.78)

A **Variedade de Requisitos** é a quinta condição capacitadora que ajuda no avanço da espiral de conhecimento. Tratando-se da disponibilização do maior volume de informações, ao maior quantitativo de colaboradores e o mais rápido possível. A maioria dos respondentes apontaram para a inexistência de rodízios entre os funcionários, com fins de propiciar o compartilhamento de experiências. E com relação à questão de acesso fácil às informações do trabalho, em diferentes níveis organizacionais, os respondentes identificaram uma certa ocorrência, o que é um ponto positivo no processo de criação do conhecimento organizacional. Essa condição capacitadora permite que o colaborador possa realizar o processo de conversão, denominado de combinação. A variedade de requisitos perpassa pela garantia do acesso rápido à ampla gama de informações necessárias, por todos da organização, percorrendo o menor número possível de etapas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008)

As condições capacitadoras são importantes para girar toda a espiral da criação do conhecimento. No geral, o **Gráfico 9** demonstra que estão presentes, no setor de Arquivo, as condições capacitadoras que movimentam a espiral de conhecimento, no entanto, claramente se percebe uma tendência para a baixa frequência de ocorrência dessas condições, inclusive com algumas delas sendo imperceptíveis por parte considerável dos participantes da pesquisa. Isso reflete nas baixas ocorrências apresentadas, também, nos processos de conversão do conhecimento, assim como refletido na baixa ocorrência dos “Ba”.

6.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA

As perguntas utilizadas na entrevista constam no **APÊNDICE C**- Roteiro de entrevista com os gestores, tratando-se de uma entrevista semiestruturada, para dar maior liberdade ao entrevistado e ao entrevistador.

Inicialmente as entrevistas previstas para acontecer com a gerente de material, patrimônio e acervos (GEMAT) e com o supervisor *ad hoc*, responsável pelo setor do Arquivo Geral do TJPB, tiveram que sofrer uma adaptação, uma vez que o supervisor, encarregado pelo setor, recusou-se a participar da entrevista, alegando motivo que extrapolava a órbita do contexto da pesquisa, embora, a presidência do órgão tivesse autorizado a realização da mesma, através de solicitação realizada pelos pesquisadores, via processo administrativo. Realizamos tentativa de convencimento do supervisor, explicando sobre o real objeto da pesquisa e os benefícios que a mesma poderia trazer ao setor, no entanto, o referido supervisor manteve-se com a decisão de não participar. Respeitamos sua decisão e buscamos alternativas para que os dados pudessem ser coletados, sem prejuízo da significância e confiabilidade do estudo.

Reportando à gerência o ocorrido, a mesma solicitou vistas antecipadas do roteiro da entrevista, ponderando como alternativa, indicar uma servidora para responder em nome da gerência. Desta feita, a gerente indicou e autorizou uma servidora, que responde pelo setor, na ausência do supervisor, para que a mesma realizasse a entrevista em seu nome. Considerou que a servidora possui notório saber sobre as atividades desenvolvidas, no setor do arquivo judiciário, além de conhecimentos quanto à gestão, uma vez que a mesma é a servidora efetiva com maior tempo em exercício naquele setor, e tendo exercido a supervisão do setor, por aproximadamente 20 anos. Também ponderou que em função de mudanças na estrutura administrativa do órgão, fazia pouco tempo que o Arquivo havia sido subordinado à gerência sob sua tutela.

Realizados os devidos ajustes, conversamos com a servidora que de pronto aceitou o convite, que declarou estar satisfeita em poder contribuir para a melhoria do setor, combinando a entrevista para o dia 02 (dois) de maio do corrente ano, no período da tarde, realizado na sala de trabalhos técnicos, no setor de Arquivo, tendo uma duração de aproximadamente 30 minutos. A entrevistada solicitou que não houvesse gravação, o que foi aceito de pronto, e explicado que seria necessário fazer os registros por escrito, de suas respostas, que ao final foi lido para as ratificações ou retificações necessárias por parte da entrevistada.

A entrevista iniciou com os protocolos formais comuns a qualquer aplicação de técnica de entrevista, seguida da explanação dos objetivos, e da importância do estudo para uma possível melhoria nas atividades desenvolvidas no setor. Também foi explicado a entrevistada, em que consistia a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional.

A primeira pergunta investigava sobre a **criação do conhecimento organizacional**: “Você identifica conhecimento sendo criado, no âmbito do Arquivo? Como se dá a aquisição de novos conhecimentos relativos às atividades do arquivo? Exemplifique”. A entrevistada respondeu:

- com certeza, à medida que cada um vai fazendo suas tarefas vão encontrando uma forma melhor de fazer e vão compartilhando com os outros. Como exemplo, posso citar o caso do sistema de localização dos processos nas caixas, que antes eram feitos com aquelas fichas verdes, que você conhece, aí um servidor conseguiu que a TI do Tribunal abrisse um campo, o localizador, no STI, para informar a caixa em que se encontrava o auto de processo judiciário. Foi usando o STI para outras funções que ele percebeu que poderia usar também para informar a caixa que o documento se encontrava. E também depois ele viu isso, lá no arquivo do Fórum cível. Aí ele foi conhecer lá como usavam e conseguiu adaptar e implantar aqui também. Outro exemplo, foi com relação a forma de atendimento dos pedidos de documentos, feitos pelo Tribunal, que antes era apenas por telefone, e depois foi criado um e-mail institucional, e todos os pedidos passaram a ser feitos por e-mail. Quem criou isso aqui no arquivo foi o supervisor [fulano], pois lá no setor que ele trabalhava antes, já era assim, e ele também era dessa área da informática, aí ficou muito bom, porque todo o controle é feito pelo *e-mail* institucional. Agora, essa questão de novas ideias está um pouco prejudicada, quero dizer, [pequeno intervalo de silêncio] hoje em dia acontece menos, porque nos últimos anos, os funcionários que estão conosco, agora, não tem muita experiência com arquivo.

Verificamos que a entrevistada registra que há criação do conhecimento, respalda sua afirmação em dois exemplos reais, embora não muito recentes. Ela afirma que a criação do conhecimento se dá a partir da prática dos servidores, em suas atividades cotidianas, desenvolvidas no Arquivo, principalmente por meio da socialização com outros colegas do setor, assim como pela internalização.

Por meio de sua fala, nos dois exemplos citados, constatamos a ocorrência dos modos de conversão, socialização e internalização. A socialização, a partir do aprendizado com a observação de práticas realizadas em outro Arquivo (o do Fórum Cível da Capital), quando a entrevistada afirma: “- *E também ele viu isso, lá no arquivo do Fórum cível.*” Já o modo de conversão da internalização, pode ser percebido quando da implantação, no Arquivo do TJPB, daquilo que foi aprendido no outro setor, como foi citado nos exemplos, o caso da implantação do localizador e do e-mail institucional, que já era normatizado em outros setores da organização e que foram introduzidos como prática no setor de arquivo.

Com relação à criação do conhecimento, a entrevistada chama a atenção para o fato de que essa criação não acontece atualmente, com a frequência que ocorria anteriormente, e ela mesma apresenta a possível causa, que consistiria no fato de os servidores, atualmente lotados no arquivo,

não possuem experiência na área, como os servidores anteriores. Este fato pode ser ratificado por meio de consultas à portarias de distribuição de pessoal, dos últimos cinco anos, em que se averiguou um elevado grau de *turn over*¹² no setor, com entrada de 09 (nove) servidores oriundos de outros setores, distintos de arquivo, e saída de 04 (quatro) servidores para outros setores. Inclusive, assumindo a supervisão, um desses nove servidores, sem experiência anterior de atuação, no setor de Arquivo do TJPB. Registrando de fato, uma certa fuga de profissionais qualificados, com conhecimentos das práticas arquivísticas e uma mudança na gestão do setor, que antes se dava com profissional de larga experiência na área arquivística e com formação em História.

Por outro lado, com a informatização dos serviços realizados pela organização, como um todo, alguns setores deixaram de existir, ou passaram a necessitar de menor quantitativo de pessoal, ocorrendo a transferência de alguns servidores para o setor de Arquivo, além de fato superveniente que ocasionou no fechamento da Biblioteca da organização, sendo todos os funcionários distribuídos automaticamente para o setor do Arquivo. Todas essas movimentações ocorreram nos últimos cinco anos, e esse *turn over* talvez esteja impactando na criação do conhecimento organizacional, atualmente.

Com o objetivo de averiguar sobre a **codificação do conhecimento criado**, foi perguntado: “- Há registro dos conhecimentos obtidos tornando-se acessível àqueles que deles precisem, através de algum tipo de codificação? Há incorporação desses novos conhecimentos a alguma base de dados da organização, para que ele não se perca e para que possa ser usado por outros colaboradores?” Ao que a entrevistada respondeu:

- Registro do conhecimento, algumas coisas sim, como o fichário que tem as fichas de localização dos processos judiciais, o próprio sistema STI também fica tudo registrado nele, daí foi passado para todos, que trabalham com essa parte do arquivamento dos processos judiciais, sobre a mudança e que as informações estão nesse sistema. Também temos ali, no armário [apontou para um armário], umas listagens de localização de documentos administrativos. Outras coisas, vamos passando para os outros com a prática mesmo. Agora se você está falando de um manual, algo assim, aqui nunca teve. Porque sempre passei tudo para os colegas, todos sabiam onde buscar a informação.

A partir da resposta apresentada podemos concluir que não há uma formalidade de registro do conhecimento que é criado, não se encontram os procedimentos a serem realizados nas

¹² *Turn over* - designa a rotatividade de pessoas em uma organização.

atividades desenvolvidas no Arquivo, descritas em um manual, ou algo do gênero que possa ser acessado, pelo próprio sistema (intranet), tampouco, em formato físico.

A resposta da entrevistada a essa pergunta ratifica as respostas dadas no questionário, pelos servidores, referentes às proposições que tratavam do modo de conversão – internalização, na proposição em que era pedida para reconhecer a frequência com que servidores procuram fazer leituras/estudos individuais nos manuais, regulamentos, normas e outros documentos do Arquivo e da instituição, e a resposta da maioria foi de pouca frequência e outra grande parte dos respondentes, reconheceram a inexistência de prática.

Seguindo com a entrevista, investigando **sobre o processo de transferência de conhecimento**, perquirimos: “- Como se dá a transferência (transmissão e absorção) de conhecimento, a outros intervenientes (servidores/colaboradores), no setor do Arquivo Geral?” A entrevistada respondeu:

- Como já te falei é mais pela prática das tarefas que são realizadas mesmo, cada um vai fazendo suas atividades, aí encontra um jeito melhor de fazer, aí passa para os colegas e assim vamos melhorando os procedimentos, aprendendo juntos. E também algumas informações são passadas por telefone ou *whatsapp* pela gerência e as vezes com reuniões com os servidores do setor.

A entrevistada esclarece através de sua fala que a **transferência de conhecimento** se dá principalmente através da socialização com colegas, ela não cita regularidade nas comunicações formais entre gerência e equipe, tampouco menciona a transferência de conhecimento ocorrendo via documentos, instruções formais, treinamentos.

A entrevista realizada e as entrevistas não realizadas apontam para algumas reflexões que são importantes no conjunto da análise dos dados. A recusa, por parte do supervisor *ad hoc* do Arquivo, em participar da pesquisa, alegando de certa forma que não se sentia confortável em fazê-lo, deixou claro que a investigação em torno do tema, criação de conhecimento organizacional deixava-o desconfortável, conforme afirmação dele próprio. O que nos leva a refletir, o por quê desse desconforto, quando o objetivo era apenas apresentar diretrizes e sugestões de melhoras para o processo de criação do conhecimento. Conduzindo-nos a refletir sobre algumas possibilidades: não possuía competência necessária para cooperar com a pesquisa, e sentiu-se constrangido, ou, possuindo o conhecimento, encontrava-se constrangido por saber o que deveria ser realizado, a

partir da gestão, para que a unidade se tornasse uma unidade incentivadora da criação do conhecimento, um setor aprendente, e não o fazia por motivos incertos e não sabidos.

A indicação, por parte da gerente, para que uma servidora, com maior experiência sobre as atividades exercidas no arquivo, e que havia sido supervisora por muitos anos do setor, assumisse sua posição, na entrevista, foi bastante salutar para o estudo, uma vez que proporcionou o acesso às informações que talvez fossem desconhecidas pela titular da Gerência, uma vez que a mesma possuía pouco tempo à frente da gestão, daquela unidade informacional, além do que, por estar em nível hierárquico superior desempenha atribuições de maior complexidade, no nível gerencial intermediário, sendo o nível operacional de incumbência do supervisor.

Ao final, feito os agradecimentos à entrevistada por sua participação, a servidora registrou que era uma satisfação participar da pesquisa e de estudos que viessem a agregar melhorias no setor, afirmando estar à disposição, para o que fosse necessário, nesse sentido.

7 DIRETRIZES PARA MELHORIA DO PROCESSO DE CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Esta pesquisa teve como **objetivo geral** propor diretrizes para melhoria nos processos de criação e compartilhamento de conhecimento, no setor de Arquivo Geral do TJPB, tendo como fundamento a Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) - modelo SECI.

A partir do objetivo geral foram definidos os objetivos específicos, dos quais foi possível analisar os modos de conversão do conhecimento organizacional, os espaços de criação desse conhecimento *Ba*, as condições capacitadoras para o movimento da espiral de conhecimento e a identificação da existência da criação, codificação e transferência utilizados durante a execução das atividades desenvolvidas no arquivo.

Tais objetivos propuseram responder a questão-problema desta pesquisa, a saber: **Como melhorar os processos de criação e compartilhamento de conhecimento, no setor de arquivo do TJPB?**

A pesquisa foi construída em três etapas: a) entrevista – aplicada à supervisora *ad hoc* indicada pela gerente do setor de Arquivo do TJPB, objetivando averiguar os processos de criação, codificação e a transferência de conhecimento; b) questionário – junto aos servidores do setor de Arquivo, que buscou estudar as variáveis elencadas na fundamentação teórica; e c) observação participante, com objetivo de corroborar as informações coletadas na entrevista e nos questionários, possibilitar esclarecimentos e melhor entendimento do fenômeno pesquisado.

O Primeiro objetivo específico visava “Identificar a ocorrência dos modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) no desenvolvimento das atividades realizadas no Arquivo Geral.”

A socialização, processo de compartilhamento de experiências entre os colaboradores é o modo de conversão mais presente no Arquivo, dentre os quatro modos de conversão, principalmente através da trabalho de servidores menos experientes trabalhando junto a colegas mais experientes, assim como, através do compartilhamento de ideias com funcionários, gestores e usuários do Arquivo e de outros setores do órgão.

A Externalização apresentou ocorrência de frequência muito baixa, inclusive com a maioria dos respondentes apontando para a inexistência de atividades e comportamentos relacionados a processos característicos desse modo de conversão, tais como registro do conhecimento adquirido em documentos e banco de dados, registro do passo-a-passo das atividades realizadas no Arquivo, por profissionais mais experientes, ou mesmo uso de planilhas, gráficos, metáforas para explicação em reuniões, situação apontada nos questionários, na entrevista, e verificado na observação participante. Sendo a externalização o modo de conversão com a menor ocorrência dentre os quatro modos do modelo SECI.

A combinação, que consiste na capacidade de relacionar os novos conhecimentos adquiridos, com aqueles já estruturados, envolvendo conjuntos diferentes de conhecimento explícitos, também está presente no Arquivo, mas de forma muito incipiente, uma vez que ficou constatado que a prática de leituras em manuais e documentos normativos do órgão é praticamente inexistente, quando no máximo alcança baixíssima frequência de ocorrência, tampouco constatou-se esse conhecimento advindo de redes de informações. A pesquisa revelou que a Combinação, apesar de pouco expressiva, no setor, tinha ocorrência advinda principalmente da facilidade das pessoas em assimilar novas informações e relacioná-las com conhecimentos já estruturados.

A Internalização, que consiste na incorporação de conhecimentos explícitos em conhecimentos tácitos, ocorre principalmente por intermédio do “aprender fazendo”, da prática da rotina de trabalho no setor, sendo uma prática bastante presente no Arquivo, assim como, pela incorporação práticas de trabalho aprendidas de outros arquivos judiciários, como foi registrado na entrevista e pode ser confirmado tanto na entrevista, quanto na observação participante.

A pesquisa revelou o reconhecimento da existência dos modos de conversão do conhecimento organizacional, ainda que, com baixa frequência, sendo a socialização o modo de conversão mais frequente, e a externalização o menos frequente. O estudo revelou que tais processos acontecem de forma incipiente, com pouca visibilidade por parte da maioria dos servidores do Arquivo. Que os gestores do setor não adotam as práticas de conversão do conhecimento como premissas para melhoramento das atividades desenvolvidas no setor, e como prática a ser desenvolvida, no sentido de fomentar criação e compartilhamento de conhecimento. A pesquisa revelou que o setor tem potencialidade de melhoramento de seus produtos e serviços informacionais, se adotadas as diretrizes apropriadas, por parte da equipe de gestão do Arquivo, e

dos colaboradores, com vistas ao incentivo à criação do conhecimento individual dos colaboradores e consequentemente, do conhecimento organizacional.

O **segundo objetivo específico** consistiu em “mapear o espaço de criação do conhecimento *Ba*, no setor de Arquivo do TJPB”. Pode-se afirmar que o *Ba* é um espaço fenomenológico, onde o conhecimento é criado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Podendo ser entendido como um mecanismo de interação múltipla, explicando as tendências para as interações que ocorrem em um espaço e tempo específicos. A pesquisa revelou há ocorrência dos quatro tipos de *Ba*, com intensidades de ocorrência distintas.

O Arquivo dispõe de espaço (físico ou virtual) destinado a estimular a criação e compartilhamento de conhecimento, no entanto subutiliza esse espaço. O ***Originating Ba*** que apoia o modo de conversão da Socialização foi identificado como espaço que ocorre com pouca frequência, no setor. O ***Interacting Ba***, que apoia o modo da Externalização, se mostrou com frequência moderada a baixa frequência, presente através formação de grupos de trabalho com objetivos comuns, para realizar uma determinada tarefa específica do Arquivo. O ***Cyber Ba***, apoia o modo da Combinação, faz-se presente, no Arquivo, principalmente com a disponibilização de espaços virtuais (google meet, intranet, e-mails etc) para reuniões de trabalho com colegas e gestores, no entanto, também é identificado como um espaço de criação de conhecimento que é disponibilizado apenas com frequência moderada, tendo seu uso ampliado em função do período pandêmico do COVID-19. O ***Exercising Ba***, apoia o modo da Internalização do conhecimento explícito, por parte do indivíduo, esse “*Ba*” apresentou-se pouco frequente, segundo a resposta da maioria dos respondentes do questionário aplicado, que apontaram, por exemplo, a inexistência ou pouca frequência de treinamentos na área técnica, a fim de capacitar os funcionários a incorporar o conhecimento explícito.

A pesquisa revelou que existem espaços para a criação do conhecimento organizacional, *Ba*. Os espaços de criação do conhecimento existentes no Arquivo do TJPB se apresentam na forma de espaços físicos, como espaços para livre comunicação (sala do hall de entrada, copa, área do depósito com mesas e cadeiras). Sob a forma de estruturas virtuais, tem-se o e-mail institucional pessoal e o do setor do Arquivo, também identificou-se esse espaço no aplicativo de mensagens (*WhatsApp*). E pouquíssimas iniciativas partindo da gestão intermediária e operacional, como

interação reuniões e confraternizações. Todos os espaços *Ba* estão presentes no setor, mas são de baixa ocorrência, assim como ocorre com os modos de conversão de conhecimento organizacional.

Na pesquisa, nenhum dos espaços *Ba* apresentou como resultado, um reconhecimento pela maioria dos respondentes com ocorrências de frequências positivas (Muita frequência ou Sempre), assim como, também não foi apontado na entrevista esse aspecto, tudo ratificado pela observação participante, com registros substantiados no instrumento de caderneta de campo. De acordo com Nonaka, Krogh e Voepel (2006) cada *Ba* possui relação com um modo de conversão específico, e a análise desta correlação, neste estudo indicou coerência entre os resultados da ocorrência de baixas frequências dos modos de conversão, em consonância com as baixas frequências de ocorrência dos espaços *Ba*.

O terceiro objetivo específico averiguou a existência das cinco condições capacitadoras exigidas no nível organizacional para promover a espiral de conhecimento, no setor do Arquivo, constatando-se que todas as condições estão presentes no setor.

A Intenção apresentou pouca representatividade, indicando que a organização não deixa claro ao colaborador, sobre os tipos de conhecimentos que devem ser geridos pelo setor. A Autonomia se faz presente, mais pela liberdade de ação, dos colaboradores na execução de suas atividades, do que pela motivação dos servidores para criar e compartilhar novos conhecimentos. A Flutuação e o Caos criativo se fazem bem representado, provavelmente incentivados pelo período da pandemia do Covid-19, que obrigou as organizações ao enfrentamento de situações adversas e inesperadas. A Redundância identificada com frequência no tocante à repetição de informações por toda a equipe, enquanto a participação no trabalho de funcionários de níveis hierárquicos distintos, com informações diferenciadas do mesmo assunto, apresentou-se com pouca frequência. Por fim, a Variedade de requisitos, apresentou frequência de ocorrência muito baixa, configurando que o acesso às informações em níveis organizacionais diversos hierarquicamente é reduzido.

Analisando conjuntamente as condições capazes e necessárias para mover a espiral de conhecimento, podemos afirmar que apesar de presentes, no setor, necessitam ser mais incentivadas e difundidas pelos gestores. A melhora da qualidade dessas condições capacitadoras é benéfica tanto para a organização, quanto para os funcionários, pois facilitará os processos de criação, codificação e transferência de conhecimento organizacional e as conversões do conhecimento.

O quarto objetivo específico consistiu em identificar os processos relacionados à gestão do conhecimento (criação, codificação e transferência) utilizados durante a execução das atividades desenvolvidas no Arquivo.

Este objetivo foi alcançado através da aplicação da entrevista à representante *ad hoc*, indicada pela gerente do Arquivo, que relatou através de exemplos a existência dos três processos, retro mencionados, embora tenha registrado que esta ocorrência apresentou declínio de ocorrência nos últimos cinco anos. Levantando-se a hipótese que seria reflexo de uma possível “fuga” de mão de obra especializada, do setor, em função de transferências de servidores experientes.

Após a entrevista com a supervisora *ad hoc*, do Arquivo, inferiu-se que o desconforto do supervisor *ad hoc*, que se recusou a participar da pesquisa, talvez tenha se dado pelo fato dos processos de criação, codificação e transferência do conhecimento não ocorrerem atualmente com a frequência com que ocorria outrora, antes do período correspondente a sua gestão. A promoção do desenvolvimento desses processos é função do líder, conforme afirma Barbosa (2018) o papel da organização é fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades do grupo e a criação e acumulação de conhecimento no nível individual.

Merece destaque, no contexto dessa pesquisa, o fato de que após a aplicação do questionário aos nove servidores do Arquivo, quatro destes servidores nos procuraram, revelando verbalmente que desejavam aprender mais sobre o Arquivo e seus processos, e não apenas executar partes segmentadas dos processos, sem a visão do todo. Parabenizaram-nos pelo questionário e declararam-se estarem dispostas em contribuir para a melhoria do setor. Nessa conversa foi percebido que as referidas servidoras, na verdade, apontavam para deficiências nas condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional: intensão, limitação da autonomia e ressentiam da ausência de requisito de variedade.

Solicitaram-nos que promovêssemos um treinamento individual com elas, no sentido de torná-las aptas ao uso de sistemas da intranet e sinalizaram desejo de aprofundarem seus conhecimentos sobre procedimentos básicos da área arquivística.

Essa atitude demonstrou que os servidores estão abertos a novos aprendizados. Assim como, corroborou com o levantamento das informações realizados pela entrevista com a supervisora *ad hoc*, em que foi apontado que os servidores atuais não possuíam experiências, tanto quanto os que anteriormente atuavam no setor.

O treinamento foi realizado por mim, com o grupo das quatro servidoras, na sala da hemeroteca, no próprio prédio do Arquivo, autorizado pela responsável do setor, que elogiou a iniciativa e incentivou as servidoras a participarem.

Na oportunidade, foi-lhes apresentados alguns sistemas disponibilizados na intranet que tinham aplicação voltadas às atividades do setor e aqueles voltados para atividades típicas de gestão de pessoas, aos quais as mesmas deveriam adquirir familiaridade com a interface e competência informacional para seu uso, como o sistema de abertura e movimentação de processo administrativo eletrônico, que já se encontra em uso há mais de 5 anos e que muitos servidores do setor ainda não domina suas funcionalidades.

Foram apresentadas e realizadas práticas com o ADM-Eletrônico, *e-mail* institucional, e o sistema eletrônico de marcação e remarcação de férias. Também foi apresentado alguns protocolos de atendimento de solicitação de documentos no Arquivo, explicitado através do uso de mapeamento de processo, com o uso da ferramenta *bizagi* (APÊNDICE E).

A implementação de diretrizes, práticas e ferramentas da GC poderão possibilitar a melhoria das condições capacitadoras de criação do conhecimento, a criação dos espaços *Ba*, e a facilitação dos modos de conversão do conhecimento, e conseqüentemente a melhoria nos processos de criação, codificação e disseminação do conhecimento organizacional, propiciando o movimento ascendente da espiral do conhecimento, defendido pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

Alcançados os objetivos específicos, partimos para o objetivo geral que consistiu em propor algumas diretrizes que visam a melhoria dos processos de criação e compartilhamento de conhecimento, no setor de Arquivo Geral do TJPB, a partir da Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) segundo o modelo SECI.

Apresentamos a seguir um rol de práticas e diretrizes, para servir de apoio ao setor de Arquivo, para implantação da GC, ainda que em estágio “embrionário”, em seus processos organizacionais.

Quadro 2 - Quadro de diretrizes que visam a melhoria dos processos de criação e compartilhamento de conhecimento no Arquivo judiciário do TJPB

DIRETRIZES (CRIAÇÃO/COMPARTILHAMENTO CONHECIMENTO)
• Prover o Arquivo, de profissional Arquivista, que é o profissional técnico habilitado e regulamentado por Lei Federal, para gerenciar a execução das funções arquivísticas, com perfil para atuação nos processos de GC; • Incentivar a capacitação e qualificação profissional dos servidores, através de participação em treinamentos formais, cursos de formação, eventos da área arquivística e áreas afins, visitas técnicas a Arquivos Judiciários de outros Tribunais etc.; • Capacitar os servidores em TDIC's, visando o uso dessas tecnologias na criação, codificação e disseminação dos conhecimentos explícitos e tácitos; • Incentivar a interação social entre os colaboradores visando a criação e o melhoramento dos espaços <i>Ba</i> (físico, virtual e mental), para compartilhamento de ideias, opiniões e sugestões; • Realizar reuniões periódicas entre os gestores do Arquivo e seus colaboradores (funcionários), para discussão de temas relacionados ao setor; • Promover o mapeamento e modelagem dos processos de trabalho realizados no Arquivo; • Adotar instrumento de registro (relatórios, planilhas ou outra espécie de documento) para codificar conceitos, criados por servidores e gestores, em um sistema de conhecimento. Isso facilitará aprendizado futuro de outros colaboradores. • Elaborar manual de produtos e serviços para o setor de Arquivo, objetivando uma padronização nas atividades; • Elaborar <i>layout</i> do depósito do Arquivo, com identificação da localização das tipologias documentais, séries e subséries, a fim de facilitar a localização e recuperação da informação, bem como o correto arquivamento de documentos em suportes físicos. • Estabelecer reuniões de Lições Aprendidas, adotando mecanismos de registro dessas lições. • Fomentar a realização de pesquisas, principalmente por parte dos servidores, na área de Memória Organizacional e História da organização; • Implantar rodízio de servidores, nas atividades desenvolvidas no setor, e entre setores da organização, propiciando o compartilhamento de experiências com a revisão de hábitos;

Continua

finaliza

DIRETRIZES (CRIAÇÃO/COMPARTILHAMENTO CONHECIMENTO)
• Desenvolver entre os servidores do setor, a prática de leituras de normas, resoluções, recomendações, manuais do CONARQ, do CNJ e do próprio TJPB sobre Gestão de Documentos e Memória Organizacional e temas que digam respeito às atividades do setor; • Criação de repositório para os produtos (manuais, registro de passo a passo de processos, relatórios de lições aprendidas, atas de reuniões etc.) da GC no setor. • Favorecer o comprometimento individual e coletivo dos servidores, com a missão, visão e valores organizacionais, informando-os sobre os objetivos atingidos e aqueles a atingir; • Promover a autonomia individual dos colaboradores até onde as circunstâncias permitam, visando o processo de criação do conhecimento; • Apresentar situações de crise, com a proposição de metas desafiadoras, fazendo com que os servidores reflitam sobre suas ações criem novos conhecimentos. • Adotar a rotação estratégica, <i>jobrotation</i>¹³, dos supervisores e dos servidores, permitindo a compreensão do negócio, a partir de perspectivas variadas, o que pode enriquecer o conhecimento tácito dos mesmos; • Estabelecer sistema de recompensas, para servidores que atuem de forma mais efetiva em ações voltadas à criação e compartilhamento de conhecimento organizacional;

Fonte: próprio autor (2022)

Provavelmente a implementação dessas atitudes impactarão positivamente na qualidade dos serviços prestados, pelo setor de Arquivo. Registramos, sobre as diretrizes retro mencionadas, que o uso dessas ferramentas não é a base da GC, tampouco se constitui na adoção plena da GC nos processos organizacionais, que devem estar devidamente alinhados com a estratégia da organização como um todo.

¹³ **JobRotation* é a rotação estratégica de cargos, essencialmente os gerenciais, que através da troca de gestores em alguns setores, faz com que os cargos e setores sejam conhecidos de uma perspectiva externa e interna pelos funcionários que dela participam.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação de conhecimento organizacional, deve ser estimulada pela organização, por ser um importante recurso intangível, capaz de lhe conferir vantagem competitiva. Para tal, é cogente a existência das referidas gestões (documental, informacional e do conhecimento), essa tríade (GD, GI e GC) guardam intrínsecas relações, retroalimentam-se a si próprias e entre elas, à medida que vão sendo implementadas e desenvolvidas, na organização, proporcionando melhoria na qualidade dos produtos e serviços disponibilizados pela organização.

Para Davenport e Prusak (1998), a única vantagem sustentável que uma organização possui é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que adquire e usa novos conhecimentos.

Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos, visto que a interação do conhecimento tácito e explícito é realizada por indivíduos, não pela organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A criação do conhecimento organizacional só pode ocorrer em função do conhecimento individual e grupal, a partir da capacidade de seus colaboradores em inovar produtos, serviços e processos, tendo em vista a vantagem competitiva sustentável.

É cogente, as organizações desenvolverem condições ambientais capacitadoras para a criação de conhecimento, assim como disponibilizar espaços *Ba*, promovendo e incentivando a ocorrência em nível satisfatório das conversões dos conhecimentos (tácito e explícito). O conhecimento tácito é de difícil transferência, segundo Davenport e Prusak (2003), é preciso criar processos de aprendizado para que ele não fique concentrado em uma única pessoa.

A análise dos dados coletados possibilitou concluir que todos os processos constantes da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), que é parte do processo maior de Gestão do Conhecimento, tiveram sua ocorrência observadas, em maior ou em menor grau, nas práticas desenvolvidas no setor de Arquivo do TJPB. Os respondentes identificaram situações que testemunham a existência, ainda que de modo incipiente ou deficitário, dos modos de conversão do conhecimento, propostos no modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), assim como, dos ambientes de criação do conhecimento e das condições capacitadoras. Apontando para um cenário propício ao desenvolvimento de práticas mais eficazes de criação do conhecimento, no setor em estudo. Considera-se que a presente pesquisa alcançou os objetivos específicos a que se propunha, assim como o objetivo geral.

Ainda nesta pesquisa realizou-se um estudo exploratório sobre a possibilidade real do Arquivista atuar na GC. Identificou-se alguns poucos autores que se encontram com pesquisas nessa área. Constata-se que os arquivistas já atuam como gestores de conhecimento (explícito), com a GD e a GI. No campo da GC, há um vácuo quanto ao profissional que pode atuar enquanto Gestor do Conhecimento. As próprias práticas profissionais do arquivista já são bastante relacionadas a algumas práticas de GC. Mesmo que a formação profissional não dê subsídios para essa atuação o profissional pode buscá-la nas formações complementares, “alavancar” sua carreira e proporcionar à organização resultados positivos, quanto à melhoria dos produtos e serviços oferecidos.

Mesmo o Arquivo, sendo unidade informacional, gestora da informação e da documentação, por excelência, apresentou um baixo grau de práticas de gestão do conhecimento, mais especificamente, de criação do conhecimento.

A primeira mudança de atitude necessária por parte da gestão de uma organização deve ser a de reconhecimento do valor do conhecimento tácito, pois segundo os autores da TCCO é da interação do conhecimento tácito com o explícito que acontece a inovação. Não só o setor de Arquivo, mas a estrutura hierárquica superior da organização precisa compreender que a criação e disseminação do conhecimento é um processo cíclico, estratégico e contínuo, que conduz à aprendizagem organizacional.

Destacamos ser cogente fortalecer as condições capacitadoras necessárias para mover a espiral de conhecimento, assim como possibilitar a criação de ambiente físico, virtual e mental na organização propício à criação desse conhecimento e desta forma melhorar a qualidade dos modos de conversão do conhecimento, que já são presentes no Arquivo, mas que se apresentam com certas debilidades, possíveis de serem amenizadas e/ou sanadas, com diretrizes a seguir apresentadas.

Vale salientar, que o estudo em questão apresentou algumas limitações, pois a realização desta pesquisa se deu no auge da pandemia do COVID-19, num período muito crítico, com milhares de mortes no Brasil e no mundo, com muitas perdas de vidas. Outro fator limitante foi a burocracia para obtenção da autorização por parte da Gerência do setor de Arquivo, que optou por não conceder diretamente a autorização da realização da pesquisa, a partir de sua discricionariedade, mas optou por direcionar a petição à autorização máxima da instituição (Presidência), o que demandou mais tempo para a obtenção de parecer jurídico positivo do órgão e assinatura do

presidente do Egrégio Tribunal de Justiça da Paraíba. Contamos ainda com a burocracia da própria universidade, por meio de seu comitê de ética, que se reúne apenas uma vez por mês. Não obstante a burocracia descrita, após tudo organizado e com as devidas autorizações legais, defrontamo-nos com a recusa em participar da entrevista, do supervisor *ad hoc*, que responde pelo setor de Arquivo, situação muito delicada que precisou ser contornada por nós e pela gerência, uma vez que havia autorização expressa da presidência do órgão para realização da pesquisa.

Neste estudo, buscou-se compreender como se dava o processo de criação do conhecimento e averiguar como este conhecimento era compartilhado, no setor de Arquivo do TJPB, à luz da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional dos autores Nonaka e Takeuchi (1997;2008), revelando a existência dos condicionantes, dos espaços de criação do conhecimento bem como a existência dos modos de conversão do conhecimento, alcunhado de SECI. Identificadas algumas fragilidades dessas variáveis, e embasado na teoria adotada (TCCO) dos autores supra citados, apontou-se diretrizes, ferramentas e práticas para energização do sistema de criação do conhecimento organizacional e para o movimento da espiral do conhecimento.

É sabido que a GC não pode se dar apenas a partir de uma decisão isolada de um setor de uma organização, ela requer muito mais fôlego para o enfrentamento dos desafios homéricos que se apresentam para a implantação de uma GC, mas este estudo vislumbrou apontar diretrizes que auxiliassem no desenvolvimento de práticas voltadas para a criação e compartilhamento do conhecimento, que é parte do processo de GC. Elas visam influenciar o comportamento de todos os funcionários, propagar essas práticas por outros setores da organização e fazer com que as lideranças da organização “comprem” a ideia de desenvolvimento de um modelo de Gestão de Conhecimento adaptado à sua realidade.

A adoção dessas práticas, consubstanciarão uma oportunidade de aprendizagem organizacional, que deve ser contínua e cogente para o alcance dos objetivos do setor e da organização como um todo. Estas práticas se emanadas do Arquivo para os demais setores da organização poderá resultar em extraordinários resultados quanto a qualidade dos produtos e serviços prestados aos jurisdicionados. E nada mais conveniente que o profissional arquivista inserir-se nesse processo uma vez que possui aproximação com o tema, já que possuem suas competências na esfera da documentação e dos processos de informação;

Como agenda futura sugere-se estudos que possam dar continuidade às investigações realizadas nessa pesquisa, tais como:

- Estudos comparativos sobre os processos de conversão do conhecimento, em outros arquivos judiciais de Tribunais de Justiça, preferencialmente em algum tribunal que possua iniciativas de criação do conhecimento ou maior maturidade na aplicação da Gestão do Conhecimento;
- Investigação do papel do Arquivista, neste processo de promoção do reconhecimento da importância da criação, codificação e disseminação do conhecimento e da própria GC em unidades informacionais, das organizações do poder judiciário.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008. 236p.
- ALMEIDA Sonia Scoralick de, DUARTE, Emeide Nóbrega. Panorama da atuação do profissional arquivista. **Archeion Online**, João Pessoa, v.5, n.1, p.77-107, jan./jun. 2017.
- ANTONIALLI Fabio, ANTONIALLI, Luiz ANTONIALLI Marcelo Renan. Usos e abusos da escala likert: estudo bibliométrico nos anais do EnANPAD de 2010 a 2015. **Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação - CASI 2016** Juiz de fora/MG - 01 e 02 de dezembro de 2016.
- ARAÚJO, Claudialyne da Silva; CAVALCANTI, Ivanilda Bezerra; SILVA, Aurikely Rodrigues da; BARROSO, Pedro Augusto de Lima Barroso. O Papel Social da Arquivologia: a percepção dos arquivistas na era da informação e do conhecimento. **Ciência da Informação em Revista**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 53–61, 2016. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/1790>. Acesso em: 14 out. 2021.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Revista Informação & Informação**, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRANCOS, Echeverría Jacqueline; FERREIRA, Tereza Evâny de Lima Renôr. Ferramentas de gestão do conhecimento aplicadas em organizações da administração pública: Um estudo em órgãos públicos de João Pessoa – PB. In: BORGES, Maria Manuel; CASADO, Elias Sanz. (org.) **A Ciência Aberta: o Contributo da Ciência da Informação: atas do VIII Encontro Ibérico EDICIC**. Coimbra, Universidade de Coimbra. Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX - CEIS20, 2017, 1680 p
- BATISTA, Fábio Ferreira. Gestão do conhecimento na administração pública e resultados organizacionais. In: CIANCONI, R. de B. *et al.* **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: EDUFF, 2013, p. 47-58 (Estudos da Informação, v. 3).
- BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: Ipea, 2012. 132 p.
- BELLOTTTO, Heloísa Liberalli. **Arquivística**: objetos, princípios e rumos. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2002.
- BELLOTTTO, Heloisa Liberalli. O Arquivista na sociedade contemporânea. In: _____. **Arquivos Permanentes**: tratamento documental. 2ª ed: Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BETANCOURT, Beatriz Carvalho; SILVA, Eliezer Pires da; GOMES, Priscila Ribeiro. Currículo e identidade profissional: a formação do arquivista no Brasil (1911-1977). **Acervo**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 1-17, set./dez. 2021.

BRANDALISE, Loreni Teresinha. Modelos de medição de percepção e comportamento: uma revisão. Florianópolis: LGTI. **Laboratório de Gestão Tecnologia e Informação**. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, 2005. Disponível em: <http://www.lgti.ufsc.br>. Acesso em: 05 de mar. 2022.

BRASIL. Lei nº 6.546 de 04 de julho de 1978. **Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de Técnico de Arquivo, e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6546.htm. Acesso em: 20 de out. 2021.

BRASIL. Decreto 82.590 de 06 de novembro de 1978, que regulamenta a Lei nº 6546, de 4 de julho de 1978. **Dispõe sobre a regulamentação das profissões de arquivistas e técnicos de arquivo**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d82590.htm. Acesso em: 09 fev. 2022

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre, Bookman, 2002. p. 399.

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. O conceito de informação. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n.1, p.148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/CAPURRO.pdf>. Acesso em: 11 de jan. 2021.

CARDOSO, Leonor; CARDOSO, Pedro. Para uma revisão da teoria do conhecimento de Michael Polanyi. **Revista portuguesa de pedagogia**. 2007, ano 41-1, p.41-54.

CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson. 2012.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade Em Rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura; Volume I**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2011.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 425p

COOK, Terry. A ciência arquivística e pós modernismo: novas formulações para conceitos antigos In CID: **R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, p. 3-27, jul./dez. 2012. Disponível em: www.revistas.usp.br/incid/article/download/48651/52722 Acesso em: 01 de nov. 2021.

CRUZ MUNDET, J R; (2002). Pasado y futuro de la profesión de Archivero. **Biblios**, v.3, n.12, p.1-9, abr./jun. 2002. Disponível em: <http://gov.scielo.redalyc.org/articulo.oa?id=16112307>. Acesso em: 12 out. 2021.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998a, p.18.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como nas organizações gerenciam no seu capital intelectual métodos e aplicações práticas. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELMAS, Bruno. **Arquivos para quê?** Trad. Danielle Ardaillon. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2010.

DICIONÁRIO Brasileiro de Terminologia Arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 230p. Disponível em: <http://www.arquivonacional.gov.br/download/dic_term_arq.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

DUARTE, Emeide Nóbrega; SILVA, Alzira Karla Araújo da; COSTA, Suzana Queiroga da; **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.17, n.1, p.97-107, jan./abr., 2007.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUCHEIN, M. O papel da arquivologia na sociedade de hoje. **Arquivo e administração**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3 set./dez. 1978.

DURANTI, Luciana. The archival body of knowledge: archival theory, method and practice, and graduate and continuing education. **Journal of Education for Library and Information Science**. v. 34, n.1, p.8-24, winter 1993.

FAYARD, Pierre. O Inovador Modelo Japonês de Gestão do Conhecimento. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2011. 9788577806195. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806195/>. Acesso em: 06 out. 2021.

FONSECA, Maria Odila Kahl. **Arquivologia e ciência da informação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 124p.

FONTES, Patrício da Silva. **Arquivos Judiciários**: uma proposta de organização do acervo de caráter permanente. Dissertação. 2010. Universidade Federal da Paraíba – UFPB. João Pessoa, 2006.

FURTADO, Renata Lira, BELLUZZO, Regina Celia Baptista. Gestão do conhecimento e competência em informação: possíveis relações e perspectivas de atuação do profissional arquivista. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 23, n. 2, p. 314 – 339, maio/ago. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4., ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7ª ed. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 26 out. 2021.

HJORLAND, B. Documents, memory institutions, and information Science. **Journal of documentation**, v. 56, p. 27-41, 2007

HUANG Jia-Chi; WANG Sy-Feng **Knowledge Conversion Abilities and Knowledge Creation and Innovation: A New Perspective on Team Composition**. 2000. Disponível em: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id200.pdf>. Acesso em: 15 out. 2021.

LLARENNA, Rosilene Agapito da Silva; DUARTE, Emeide Nóbrega; LIRA, Suzana de Lucena; SILVA, Alzira Karla Araújo da. Estudo terminológico do termo gestão do conhecimento. **Tendência da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.10, n.2 ago./dez.2017.

LEITÃO, Deusdedit; NÓBREGA, Evandro da. **História do Tribunal de Justiça da Paraíba**. 5ª. Ed. João Pessoa: Tribunal de justiça da Paraíba, 2014. 496 p.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão do conhecimento**: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: Edicora Senac, 2014, 265 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

NONAKA, Ikujiro ; KONNO, Noboru. The concept of ba: building a foundation for knowledge creation. **California Managemet Review**. v.40, n.3, spring 1998. p. 40-54. Disponível em: <https://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2021.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução por Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008. 320 p.

NONAKA, Ikujiro.; VON KROGH, G; VOELPEL, S. (2006). **Organizational knowledge creation theory**: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27, 1179-1208.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru; SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation; **Long Range Planning**, v. 33, p. 5 – 33, 2001.

NONAKA, Ikujiro; REINMOELLER, Patrick; SENOO, Dai; Management Focus. The “Art” of knowledge: Systems to Capitalize on Market knowledge; **European Management Journal**, v. 16, n. 6, p. 673- 684; December, 1998.

OLIVEIRA, Flávia Helena de. **A formação em Arquivologia nas universidades brasileiras**: objetivos comuns e realidades particulares. Brasília: FCI/UnB, 2014. 223 fl. (Tese de Doutorado).

Orientador: Prof. Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17966/1/2014_FlaviaHelenadeOliveira.pdf. Acesso em: 05 maio 2022.

PARAÍBA. PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DA PARAÍBA. **Lei de Organização Judiciária do Estado da Paraíba (LOJE)**. Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010.

PARAÍBA. PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DA PARAÍBA. **Resolução nº 35 de 02 de dezembro de 2020**. Dispõe sobre o Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário do Estado da Paraíba para o sexênio 2021-2026 e dá outras providências. João Pessoa, 2020. Disponível em: https://www.tjpb.jus.br/sites/default/files/anexos/2021/02/resolucao_n_35_de_2020_-_revisao_da_estrategia_0.pdf. Acesso em: 10 de nov. 2021.

PEREIRA, R.de C. F. As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento. *In*: ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.

POLANYI, Michael. **Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy**. London: Routledge & Kegan Paul, 1958.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966

PONJUAN DANTE, Gloria. Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: evolución y sinergias. Comunicación preliminar. **Ceinfo Revista Ciências de la Información**. v.36, n.3, septiembre-diciembre, 2005 p.67-71. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181417875006>. Acesso em: 01 nov. 2021.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**, 4ª ed. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 26 out. 2021.

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

ROUSSEAU, Jean-yves; COUTURE, Carol. **Os fundamentos da disciplina Arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998. 356 p.

SANTA ANNA, Jorge. O arquivista como moderno profissional da informação: análise de competência à luz da literatura e da formação curricular. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 15, n. 2, Maio/ago. 2017, p. 289-307. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8644523/pdf_1. Acesso em: 15 out.2021.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. In: SANTOS, Vanderlei Batista dos (org), INNARELLI, Humberto Celeste; SOUZA, Renato Tarcísio Barbosa de. **Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento**. 3.ed. Brasília, DF: SENAC, 2007. p. 175 – 223.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. In: SANTOS, Vanderlei Batista dos; INNARELLI, Humberto Celeste; SANTOS, Renato Tarciso Barbosa (Org.). **Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento**. 3. ed. Brasília, DF: SENAC, 2009, p. 173-222.

SCHÄFER, Murilo Billig; SANCHES, Marystela Assis Baratter. A relação do arquivista com a gestão do conhecimento: análise em uma instituição pública federal. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 206 – 224, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/informacao/> Acesso em: 5 out. 2021.

SCHELLENBERG, Theodore Roosevelt. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. 6.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 386 p.

SERRA JÚNIOR, Lamberte Ricarte. O papel do arquivista na gestão do conhecimento. In: **II Congresso Nacional de Arquivologia**, 2006 Porto Alegre-RS. Anais do II Congresso Nacional, 2006. Disponível em: . Acesso em: 28 abr. 2021.

SETZER, Valdemar W. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência**. 2015. Disponível em: < <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html> > acesso em: 10 de maio de 2022.

SILVA, Ricardo Vidigal da; SOFFNER, Renato; PINHÃO, Carlos. **A Gestão do Conhecimento**. In: SILVA Ricardo Vidigal; NEVES, Ana. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora Serinews, 2004.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Storytelling Histórias moldam o mundo**. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/storytelling.html>. Acesso em: 22 mar. 2022

SOUZA, Antônio Carlos Colling. **Criação, codificação e transferência de conhecimento no desenvolvimento de projetos de sistemas de informação em uma organização bancária**. 2008. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, 2008. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1319/1/2008_AntonioCCDeSouza.pdf. Acesso em: 16 out. 2021.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Tradução por Ana Thorell. São Paulo: Editora Bookman, 2008.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: Tarapanoff, Kira . (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações organizacional e competitiva**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006, p. 19-38.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

TOLEDO DÍAZ, Edilson Yamir. Antecedentes y perspectivas de la gestión de conocimiento em archivos. In: IX CONGRESS CONGRESO ISKO – SPAIN ISKO, Valencia – Espanha, 2009. Disponível em: - http://www.iskoiberico.org/wp-content/uploads/2014/09/126-141_Toledo-Diaz.pdf

TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. (2018). Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, p. 21-34. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4069>. Acesso em 12 nov.2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA. **Missão, visão e atributos**, 2021. Disponível em: <https://www.tjpb.jus.br/institucional/missao>. Acesso em: 10 nov. 2021.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2000.

_____. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org). **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis, Cultura Acadêmica, 2008, p. 7-10.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. Londrina: **Infohome**, 2004. 3p. Disponível em: https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 02 fev. 2022.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

VIEIRA, Thiago de Oliveira. O contributo da gestão de documentos na gestão do conhecimento nas organizações: uma abordagem exploratória. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 26, n. 1, p. 327-350, jan/abr. 2020 doi: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245261.327-350>

VITORIANO, M. C. C. P. A relação entre gestão da informação e gestão documental na arquivologia: mapeamento do tema em publicações científicas brasileiras. **Palabra Clave** (Argentina) v.7, n.1, p. 1-17, oct. 2017. Disponível em: <https://www.palabraclave.fahce.unlp.edu.ar/article/view/PCe038/PCe038> . Acesso em: 04 maio de 2022.

VORAKULPIPAT, C., REZGUI, Y. (2008). An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 17-34

Yin, R. K. (2001). **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman .

APÊNDICE A – Quadro de variáveis

(Continua)

Objetivos Específicos	Dimensão	Variáveis	Conceito básico	Instrumento de coleta
a) Identificar a ocorrência dos processos de conversão do conhecimento	Métodos de Conversão do conhecimento	Socialização	Compartilhar experiência e criar conhecimento tácito.	Questionário – questões (1a 3)
		Externalização	Consiste na conversão de conhecimento tácito em explícito.	Questionário – questões (4 a 6)
		Combinação	Conhecimento explícito se combina com outros corpos de conhecimento explícito.	Questionário – questões (7 a 9)
		Internalização	Consiste na conversão de um conhecimento explícito em conhecimento tácito.	Questionário – questões (10 a 13)
b) Mapear o espaço de criação do conhecimento <i>Ba</i>	<i>Ba</i>	Originating <i>ba</i>	A confiança, o comprometimento, local de compartilhamento de emoções e experiências acontecem nesse <i>ba</i> . Representam o modo conversão socialização.	Questionário – questões (14 a 16)
		Interacting <i>ba</i>	Representa o modo de conversão externalização. Locais em que os indivíduos trabalham em pares, face a face e dialogam.	Questionário – questões (14 e 17)
		Cyber <i>ba</i>	Espaços de interação no mundo virtual, embora não exclua o mundo físico. Refere-se ao modo de conversão combinação.	Questionário – questões (14; 18 e 19)
		Exercising <i>Ba</i>	Dá suporte ao modo de conversão internalização do indivíduo. Conhecimento explícito é incorporado pelo indivíduo.	Questionário – questões (14 e 20)
c) Averiguar a existência das condições capacitadoras da criação, codificação e transferência do conhecimento organizacional	Condições Capacitadoras da criação do conhecimento organizacional	Intenção	Definição clara de quais conhecimentos a organização deseja criar.	Questionário – questões (21)
		Autonomia	Liberdade para realizar o trabalho “ideias originais”. Equipes autônomas e indivíduos auto organizados.	Questionário – questões (22 e 23)
		Flutuação e Caos criativo	Necessidade de respostas a situações de crise, metas desafiadoras, cronogramas. Colapso de rotinas (exploração de ambiguidades e redundâncias do ambiente); Caos proposital (desafios).	Questionário – questões (24 e 25)
		Redundância	Mecanismo que mantém a organização voltada para uma direção pré-determinada. Excesso de informações. Superposição intencional de informações sobre atividades da organização.	Questionário – questões (26 e 27)
		Requisito de variedade	Disponibilidade de acesso às informações em todos os níveis organizacionais. Compartilhamento de informações. Estrutura organizacional flexível.	Questionário – questões (28 e 29)

(Finaliza)

Objetivos Específicos	Dimensão	Variáveis	Conceito básico	Instrumento de coleta
d) Identificar os processos relacionados à gestão do conhecimento através da ocorrência do modelo de cinco fases de processo de criação do conhecimento organizacional	Processos relacionados à GC	Criação do Conhecimento	Ocorre quando novo conhecimento é gerado na organização.	Entrevista – Pergunta 1
		Codificação do Conhecimento	Ocorre quando o conhecimento é inserido em um repositório a fim de que ele exiba alguma persistência ao longo do tempo.	Entrevista – Pergunta 2
		Transferência do conhecimento	Processo para se obter uma maneira eficaz de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer	Entrevista – Pergunta 3
	Modelo de cinco fases de criação do conhecimento organizacional	Compartilhamento do conhecimento tácito	Indivíduos interagem um com os outros. Corresponde ao processo de socialização.	Entrevista – Pergunta 4
		Criação de conceitos	O modelo mental tácito que surgiu na fase anterior é verbalizado. Corresponde ao processo de externalização.	Entrevista – Pergunta 5
		Justificação de conceitos	Avaliação de os conceitos recém criados valem a pena para a organização.	Entrevista – Pergunta 6
		Construção de um arquétipo	O conceito criado e justificado se transforma em algo tangível. Corresponde a uma fase semelhante à combinação.	Entrevista – Pergunta 7
		Nivelamento do conhecimento	Uma vez criado, justificado e transformado em modelo, passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico diferente. Processo interminável.	Entrevista – Pergunta 8

Fonte: Próprio autor (2021)

APÊNDICE B – Questionário

Você está convidado (a) a participar de uma pesquisa acadêmica, cujo objetivo é identificar a ocorrência de criação, codificação e transferência de conhecimento, no setor em que você desempenha suas atividades. A pesquisa servirá de subsídio para a elaboração de um trabalho acadêmico de Mestrado em Organizações Aprendentes, da UFPB.

Não é necessário identificar-se e as respostas serão tratadas de modo agrupado, de maneira a preservar o anonimato dos respondentes.

Colocamo-nos a sua disposição para esclarecimentos de dúvidas, contato por email psf_jp@hotmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

QUESTIONÁRIO

SEÇÃO 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS:

1 Qual sua faixa etária?

() até 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 49 anos () 50 a 59 anos
() 60 a 69 anos () acima de 70 anos

2 Qual seu grau de escolaridade?

() Ensino médio () Ensino superior () Lato-sensu (Especialização)
() Mestrado () Doutorado

3 Tempo de experiência no setor de Arquivo do Tribunal de Justiça da Paraíba

() até 9 anos () entre 10 e 14 anos () entre 15 e 19 anos
() entre 20 e 24 () entre 25 e 30 anos () superior a 30 anos

SEÇÃO 2 – IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, ESPAÇOS DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO E CONDIÇÕES CAPACITADORAS

1. Responder as questões a seguir de acordo com a frequência de ocorrência, seguindo a legenda abaixo:

LEGENDA				
Ocorrência				
Nunca	Pouco frequente	Frequência Moderada	Muito Frequente	Sempre
0	1	2	3	4

(Continua)

Nº	Descrição da Questão	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
1	Funcionários menos experientes são colocados para trabalhar em parceria com colegas mais experientes no setor.					
2	O diálogo e a comunicação são elementos que fazem parte do cotidiano do setor. Os funcionários se reúnem para discutir problemas, sugestões e assuntos relacionados ao Arquivo.					
3	A aquisição de conhecimentos por meio de compartilhamento de ideias com outros funcionários, gestores e usuários do Arquivo e de outros setores da organização é prática comum.					
4	É comum o uso de planilhas, textos, imagens, figuras, gráficos para apresentar informações, nas reuniões/discussões realizadas no Arquivo Geral.					
5	Especialistas e funcionários possuidores do conhecimento, das atividades desenvolvidas no arquivo, registram o passo-a-passo de sua atividade ou de sua compreensão, de forma a torná-lo disponível a todos.					
6	O conhecimento que se adquire a partir das experiências de atendimento aos usuários, conversas com colegas e com superiores hierárquicos é registrado em documentos.					
7	O conhecimento necessário para desenvolver suas atividades no arquivo advém de leituras de manuais, normas, portarias e regulamentos do TJPB e de órgãos como o Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ.					
8	As conversas ao telefone, e-mails e aplicativos de mensagens, usados com seus colegas contribuem para a troca de conhecimentos sobre o seu setor de trabalho.					
9	Quando surgem novos procedimentos, para serem realizados no Arquivo, os funcionários assimilam a novidade com facilidade relacionando-as com os conhecimentos já existentes no setor.					

(Continua)

Nº	Descrição da Questão	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
10	A aquisição de conhecimentos se dá por meio do “aprender fazendo”. Aprendo, ao desenvolver uma atividade nova, dentro do Arquivo.					
11	As lições aprendidas (experiências) a partir de outros Arquivos Judiciários e de outros setores do TJPB são incorporadas às práticas desenvolvidas no Arquivo Geral.					
12	Os treinamentos são parte integrante da vida do Arquivo, tendo em vista a aplicação prática dos conceitos assimilados.					
13	Os servidores procuram fazer leituras/estudos individuais nos manuais, regulamentos, normas e outros documentos do Arquivo e da instituição.					
14	O Arquivo dispõe de espaço (físico ou virtual) destinado a estimular a criação e compartilhamento de conhecimento entre os servidores.					
15	Você tem participado de congressos, Seminários, eventos, cursos ou feiras para o desenvolvimento profissional da equipe de trabalho.					
16	Formação de grupos de discussão, com intuito de troca de experiências sobre as atividades desenvolvidas no Arquivo Geral.					
17	Com que frequência são organizados grupos de trabalho com objetivos comuns. Exemplo: formação de grupo de trabalho para realizar alguma tarefa específica do Arquivo.					
18	Disponibilização de espaços virtuais (google meet, zoom, intranet, e-mails institucional, outros) para reuniões de trabalho envolvendo colegas e gestores.					
19	Treinamento para capacitar os servidores na área de tecnologias digitais da informação e comunicação.					
20	Treinamentos na área de Arquivologia, a fim de capacitar os funcionários a incorporar o conhecimento explícito (contido nas normas e documentos) ao seu trabalho.					

(Continua)

(Finaliza)

Nº	Descrição da Questão	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
21	Há uma definição clara por parte da organização e dos gestores dos tipos de conhecimentos que devem ser criados, armazenados e transferidos pelo Arquivo Geral.					
22	Funcionários tem liberdade de ação, no seu trabalho, para alcançar os objetivos estabelecidos.					
23	Motivação dos servidores do Arquivo Geral para criar e compartilhar novos conhecimentos.					
24	Surgimento de problemas externos ou internos obrigou mudanças nas atividades desenvolvidas no Arquivo.					
25	Metas desafiadoras são propostas, aos servidores do Arquivo, como estímulo à superação de limitações individuais e do grupo.					
26	Determinadas informações são repetidas por toda a equipe, diversas vezes, a fim de que todos desenvolvam seu trabalho observando essas informações.					
27	Participação no trabalho de funcionários de níveis hierárquicos distintos, com informações diferenciadas do mesmo assunto. Exemplo: gerente/supervisor trabalhando junto ao servidor, realizando as mesmas atividades.					
28	Rodízios entre os funcionários, propiciando o compartilhamento de experiências com a revisão de hábitos e costumes.					
29	Acesso fácil às informações do trabalho, em todos os níveis organizacionais.					

Fonte: Adaptado de Huang e Wang, (2000) e Souza (2008)

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista com os gestores

As questões elaboradas nesse roteiro de entrevista visam a identificar processos de Gestão do Conhecimento (Criação, codificação e transferência) no desenvolvimento das atividades do Arquivo Geral do TJPB.

Nome: _____

Cargo/Função: _____

Formação: _____

Grau de escolaridade: _____

Há quanto tempo atua nas atividades de Gestão do Arquivo? _____

PERGUNTAS RELACIONADAS À CRIAÇÃO, CODIFICAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO DURANTE A ROTINA DE TRABALHO NO ARQUIVO GERAL.

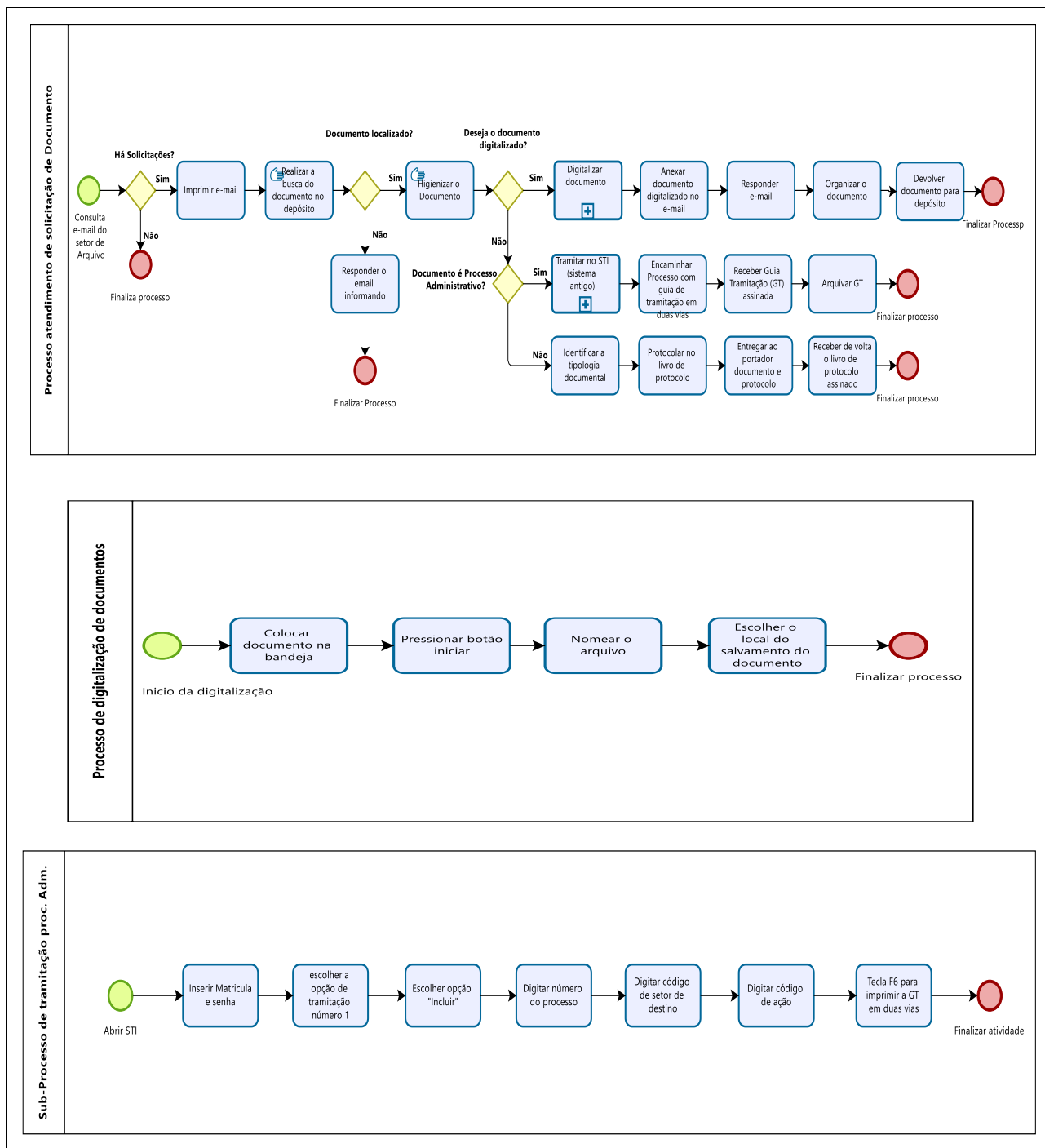
1. Você identifica conhecimento sendo criado, no âmbito do Arquivo Geral? Como se dá a aquisição de novos conhecimentos relativos às atividades do arquivo? Exemplifique.
2. Há registro dos conhecimentos obtidos, ou seja, o conhecimento gerado torna-se acessível àqueles que deles precisem, através de algum tipo de codificação, de forma a torná-lo inteligível e o mais claro e organizado possível? Há incorporação desses novos conhecimentos a alguma base de dados da organização, para que ele não se perca e para que possa ser usado por outros colaboradores?
3. Como se dá a transferência (transmissão e absorção) de conhecimento, a outros intervenientes (servidores/colaboradores), no setor do Arquivo Geral?

APÊNDICE D – Rol dos dados empíricos levantados com aplicação do questionário

Nº da Proposição	Nunca (0)	Pouco Frequente (1)	Frequência Moderada (2)	Muito frequente (3)	Sempre (4)	Moda	Mediana
	<i>f_i / (f_{ir})</i>	<i>f_i / (f_{ir})</i>	<i>f_i / (f_{ir})</i>	<i>f_i / (f_{ir})</i>	<i>f_i / (f_{ir})</i>		
1	1 (11%)	2 (22%)	4 (44%)	1 (11%)	1 (11%)	(2)	(2)
2	2 (22%)	4 (44%)	2 (22%)	0 (0%)	1 (11%)	(1)	(1)
3	4 (44%)	0 (0%)	4 (44%)	1 (11%)	0 (0%)	(0); e (2)	(2)
4	7 (78%)	1 (11%)	1 (11%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
5	5 (56%)	2 (22%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
6	7 (78%)	1 (11%)	1 (11%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
7	7 (78%)	1 (11%)	1 (11%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
8	2 (22%)	3 (33%)	4 (44%)	0 (0%)	0 (0%)	(2)	(1)
9	1 (11%)	3 (33%)	4 (44%)	0 (0%)	1 (11%)	(2)	(2)
10	0 (0%)	1 (11%)	3 (33%)	2 (22%)	3 (33%)	(2) e (4)	(3)
11	3 (33%)	3 (33%)	2 (22%)	1 (11%)	0 (0%)	(0) e (1)	(1)
12	4 (44%)	3 (33%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(1)
13	4 (44%)	5 (56%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(1)
14	3 (33%)	3 (33%)	2 (22%)	0 (0%)	1 (11%)	(0) e (1)	(1)
15	3 (33%)	6 (67%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	(1)	(1)
16	5 (56%)	2 (22%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
17	2 (22%)	3 (33%)	3 (33%)	0 (0%)	1 (11%)	(2)	(1)
18	2 (22%)	3 (33%)	4 (44%)	0 (0%)	0 (0%)	(2)	(1)
19	4 (44%)	5 (56%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	(1)	(1)
20	4 (44%)	5 (56%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	(1)	(1)
21	1 (11%)	6 (67%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(1)	(1)
22	2 (22%)	3 (33%)	2 (22%)	1 (11%)	1 (11%)	(1)	(1)
23	5 (56%)	2 (22%)	1 (11%)	0 (0%)	1 (11%)	(0)	(0)
24	0 (0%)	3 (33%)	1 (11%)	3 (33%)	2 (22%)	(1) (3)	(3)
25	6 (67%)	1 (11%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
26	2 (22%)	1 (11%)	4 (44%)	1 (11%)	1 (11%)	(2)	(2)
27	2 (22%)	4 (44%)	2 (22%)	1 (11%)	0 (0%)	(1)	(1)
28	6 (67%)	1 (11%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	(0)	(0)
29	2 (22%)	1 (11%)	4 (44%)	2 (22%)	0 (0%)	(2)	(2)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

APÊNDICE E – Mapeamento de processo de atendimento de demanda de documentos no Arquivo



Fonte: Elaboração própria (2022)

ANEXO A – Autorização do Presidente do TJPB para realização da pesquisa**PROCESSO ADMINISTRATIVO N° 2022020191**

Vistos.

Em consonância com os termos do parecer exarado pelo Juiz Auxiliar da Presidência, defiro o pedido inicial, nos termos da manifestação.

Publique-se. Cumpra-se.

João Pessoa, datado e assinado eletronicamente.

DESEMBARGADOR SAULO HENRIQUES DE SÁ E BENEVIDES
PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA

ANEXO B – Termo de Consentimento Livre E Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) **PARTICIPANTE DE PESQUISA**,

Os pesquisadores Patrício da Silva Fontes sob orientação da Dra. Julianne Teixeira e Silva convidam você a participar da pesquisa intitulada “A GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS ARQUIVOS JUDICIÁRIOS”. Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela **Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016**, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso) e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Esta pesquisa tem por objetivo propor diretrizes para melhoria nos processos de criação e compartilhamento de conhecimento, no setor de Arquivo Geral do TJPB, a partir da Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional (TCCO), de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) - modelo SECI.

Solicitamos a sua colaboração para a aplicação do questionário e entrevista, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de educação e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados seu nome será mantido em sigilo.

Com relação aos riscos, Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde. No momento da entrevista poderá ocorrer um desconforto psicológico, ou no máximo cansaço deverá ser escolhido um local privado livre da presença de pessoas alheias ao estudo

A pesquisa trará como benefícios ao(à) Participantes a possibilidade de adotar diretrizes capazes de promover a criação do conhecimento e disseminá-la entre os membros.

O/A pesquisador/a responsável estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido/a e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia deste documento.

Patrício da Silva Fontes

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Organizações Aprendentes.

psf_jp@hotmail.com

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da Universidade Federal da Paraíba

Campus I – Cidade Universitária / CEP: 58.051-900 – João Pessoa-PB

Telefone: +55 (83) 3216-7791 E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 16h.

Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb>

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao colocar sua assinatura ao final deste documento, **VOCÊ**, de forma voluntária, na qualidade de **PARTICIPANTE** da pesquisa, expressa o seu **consentimento livre e esclarecido** para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste **Termo de Consentimento**

Livre e Esclarecido

(TCLE), assinada pelo(a) Pesquisador(a) Responsável.

Cidade-Sigla do estado, DD de MM de AAAA.

Acrescentar a marca d'água para analfabetos.

Assinatura, por extenso, do(a) Participante da Pesquisa

Assinatura, por extenso, do(a) Pesquisador(a) Responsável pela pesquisa

Adaptar colocando a descrição para aceitar ou não aceitar participar da pesquisa online, marcando com um X