



PPGCIUFPB
Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

LUCAS JOSUEL GONÇALVES DE OLIVEIRA

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A GESTÃO E
PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

JOÃO PESSOA
2025

LUCAS JOSUEL GONÇALVES DE OLIVEIRA

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A GESTÃO E
PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal da
Paraíba (UFPB) como requisito para obtenção de grau de Mestre
em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Conhecimento e
Sociedade

Linha de Pesquisa: Ética, Gestão e Políticas de Informação

Orientadora: Prof^a Dr^a Márcia Maria de Medeiros Travassos
Saeger

JOÃO PESSOA

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

048c Oliveira, Lucas Josuel Gonçalves de.

A contribuição da gestão do conhecimento para a gestão e preservação da memória organizacional : um estudo em uma instituição pública / Lucas Josuel Gonçalves de Oliveira. - João Pessoa, 2025.
113 f. : il.

Orientação: Márcia Maria de Medeiros T. Saeger.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Gestão do conhecimento. 2. Memória organizacional. 3. Gestão documental. 4. Gestão pública. 5. Memória organizacional - preservação. I. Saeger, Márcia Maria de Medeiros Travassos. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.94(043)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Defesa nº 326

Ata da Sessão Pública de Defesa de Dissertação do(a) Mestrando(a) **LUCAS JOSUEL GONÇALVES DE OLIVEIRA** como requisito parcial e obrigatório para obtenção do grau de Mestre(a) em Ciência da Informação, Área de Concentração em Informação, Conhecimento e Sociedade e com Linha de Pesquisa em Ética, Gestão e Políticas de Informação.

Aos treze dias do mês de maio de dois mil e vinte e cinco (13/05/2025), das nove horas e trinta minutos às onze horas e dezessete minutos, na Sala Virtual do Google Meet, conectaram-se via videoconferência a banca examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para avaliar o(a) candidato(a) ao Grau de Mestre(a) em Ciência da Informação na Área de Concentração Informação, Conhecimento e Sociedade, o(a) mestrando(a) **LUCAS JOSUEL GONÇALVES DE OLIVEIRA**. A defesa ocorreu de forma remota, com acesso por meio do link: <https://meet.google.com/twb-fzsp-mbr>. A banca examinadora foi composta pelos(as) professores(as): Dra. Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – PPGCI/UFPB (Presidenta/Orientadora), Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto – PPGCI/UFPB (Examinador interno), Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos – UEPB (Examinadora externa), Dr. Edvaldo Carvalho Alves – PPGCI/UFPB (Suplente interno) e Dr. Thales Batista de Lima – PPGA/UFPB (Suplente externo). Dando início aos trabalhos, o(a) Professor(a) Dr.(a). Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger, Presidente(a) da Banca Examinadora, explicou aos presentes a finalidade da sessão e passou a palavra ao(à) discente para que fizesse oralmente a apresentação do trabalho de dissertação intitulado: **A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A GESTÃO E PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**. Após a apresentação, o(a) candidato(a) foi arguido(a) na forma regimental pelos(as) examinadores(as). Respondidas todas as arguições, o(a) Professor(a) Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger, Presidente(a) da Banca Examinadora, acatou todas as observações da banca e procedeu para o julgamento do trabalho, concluindo por atribuir-lhe o conceito:

(X) Aprovado () Indeterminado () Reprovado.

Observações da Banca: A banca destacou a importância do tema do trabalho, ressaltando os pontos que devem ser corrigidos, a partir do envio dos pareceres individuais.

Proclamados os resultados e encerrados os trabalhos, eu, o(a) Professor(a) Dr.(a) Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger, Presidente(a) da Banca Examinadora, lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos(as) participantes da banca, juntamente com os pareceres de avaliação da DISSERTAÇÃO e da defesa de dissertação do(a) mestrando(a), devidamente assinados por seus respectivos avaliadores e em formato digital.

João Pessoa, 13 de maio de 2025.

Documento assinado digitalmente
 **MARCIA MARIA DE MEDEIROS TRAVASSOS SAEGER**
Data: 19/05/2025 11:59:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger
Presidenta/Orientadora – PPGCI/UFPB

Documento assinado digitalmente
 **JULIO AFONSO SA DE PINHO NETO**
Data: 19/05/2025 16:37:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto
Examinador(a) Interno(a) – PPGCI/UFPB

Documento assinado digitalmente
 **JACQUELINE ECHEVERRÍA BARRANCOS**
Data: 20/05/2025 11:16:10-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Jacqueline Echeverría Barrancos
Examinador(a) Externo(a) – UEPB

Dr. Edvaldo Carvalho Alves
Suplente Interno(a)- PPGCI/UFPB

Documento assinado digitalmente
 **LUCAS JOSUEL GONCALVES DE OLIVEIRA**
Data: 28/05/2025 13:36:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Thales Batista de Lima
Suplente externo(a) – PPGA/UFPB

Lucas Josuel Gonçalves de Oliveira
Mestrando (a)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer ao Criador por esta conquista e existência, por providência e por conduzir indivíduos em uma área tão essencial para a vida de todos!

Expresso minha profunda gratidão à Professora Doutora Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger, por sua atuação como mestra, professora e orientadora ao longo desta jornada acadêmica. É uma profissional que admiro profundamente pela seriedade com que se dedica à docência e à pesquisa, sempre pronta a acolher, orientar e apoiar com generosidade e firmeza aqueles que a procuram. Ter contado com sua orientação neste trabalho, de grande relevância para minha formação e trajetória, foi uma honra imensurável. Registro, com respeito e carinho, minha sincera e eterna gratidão.

Agradeço imensamente ao Professor Doutor Júlio Afonso Sá de Pinho Neto e à Professora Doutora Jacqueline Echeverría Barrancos por gentilmente aceitarem o convite para compor a banca avaliadora da minha dissertação. É uma honra contar com a valiosa contribuição de ambos, cujas observações e apontamentos certamente enriqueceram o desenvolvimento da pesquisa. Espero ter apresentado um trabalho à altura das expectativas e reitero minha gratidão pela disponibilidade, generosidade e colaboração nesta etapa tão significativa da minha trajetória acadêmica.

Quero expressar minha profunda gratidão a Rayan Aramís de Brito Feitoza, não apenas pelo brilhante profissional que é, mas também como colega, professor, mestre e doutor, sou grato pela generosidade e compromisso com que se dedica a seus princípios e ao apoio ao próximo. Sempre solícito, atencioso e disponível para orientar, esclarecer dúvidas e oferecer ajuda, sua contribuição foi essencial nos momentos em que precisei de auxílio para a construção da minha dissertação. Meu sincero agradecimento por sua valiosa presença nessa trajetória.

A minha querida amiga Emanuely Lima de Oliveira, expresso minha mais sincera gratidão por caminhar ao meu lado desde o início do curso, desde o momento em que nos conhecemos até os dias em que nossa amizade seguir, como espero, por muito tempo. Embora não sejamos parentes, você é para mim como uma irmã: alguém cuja presença constante, apoio incondicional e generosidade marcaram profundamente minha trajetória. Difícil imaginar como teria sido esse percurso sem seus lembretes, sua parceria e sua força. Sou grato por tudo que compartilhamos e admiro profundamente sua luz, sabedoria e

dedicação. Que possamos crescer juntos, como profissionais e como amigos, levando adiante essa conexão que tanto me fortalece.

Aos meus familiares, minha mãe Luciana, meu pai Dinho, minha irmã Luana, meus tios e tias, madrinha, padrinhos, avós e avôs, expresso minha mais sincera gratidão. Cada palavra de incentivo, cada crítica construtiva e cada gesto de apoio, por menor ou maior que tenha sido, contribuiu de forma significativa para a construção do meu caminho. Foram esses alicerces afetivos que fortaleceram meu propósito e me sustentaram na jornada que escolhi trilhar nesta área.

A minha irmã Luana que é uma discente no curso de Arquivologia da UFPB, tenho orgulho de você ser uma aluna dedicada e exemplar. Espero que continue se esforçando, se destacando e aproveitando ao máximo essa etapa. Registro, com carinho e admiração, o orgulho que tenho em ser seu irmão e em acompanhar a pessoa incrível que você vem se tornando ao longo dos anos.

Diante do momento, também quero registrar meu agradecimento em memória para meu gato, o Amarelou seu primeiro nome e segundo nome é Cornélio, quando ele me aperreia. Não o adotei, mas por livre espontânea pressão do mesmo, adentrou em meu apartamento no fim do ano de 2021 e permanece até os dias atuais de 2024, sendo meu estresse de cada dia, a minha bola de pelos e meu companheiro de jornada de cada dia. Ainda dizem que gatos não são afetuosos! **Eterna saudades de meu companheiro que veio a óbito durante a escrita da minha dissertação.**

Registro, com profunda gratidão, o meu reconhecimento a todos os professores e professoras que ministraram as disciplinas do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFPB. Estendo esse agradecimento a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a criação, consolidação e desenvolvimento deste curso, cuja relevância se evidencia tanto pelos benefícios formativos quanto pelas contribuições práticas e científicas que promove, abrindo caminhos no mercado de trabalho e na academia.

As minhas vizinhas Yoná e Socorro, quero agradecer por toda companhia, conversas críticas, incentivos e puxões de orelha que serviram para me fortalecer. Se todos os vizinhos fossem assim existiriam pessoas melhores na sociedade, sou muito grato por essa oportunidade de ter vocês em minha vida!

As amigas e aos amigos de trabalho com quem tive o privilégio de conviver ao longo

dos anos, Allana, Edla, Ivanalle, Myrla, Fabiana, Eliane, Ana Cláudia e Tércio, registro minha profunda e eterna gratidão. Vocês foram mais do que colegas: foram conselheiros, apoiadores, referências de sabedoria e generosidade. Com afeto, firmeza e presença constante, estiveram ao meu lado com incentivos, orientações e até os necessários puxões de orelha. Foram verdadeiras luzes no meu caminho, como irmãs, segundas mães e irmãos, sempre prontos a estender a mão quando mais precisei. Obrigado por serem exatamente quem são.

Aos estimados colegas e amigos do setor de Protocolo da SEE, com carinho especial à Senhora Rosirene, e a todos os valorosos colaboradores: Adriana, Alda, Breno, Fabiola, Emanuella, Emília, Juscelino, Jussara, Francisco, Humberto, Inez, Katienne, Thamyres, assim como Alcides, Elidiany e Xênia da SGCAD, deixo meu mais sincero agradecimento pelos momentos compartilhados entre os anos de 2023 e 2025. Cada um de vocês, com sua singularidade, contribuiu de forma significativa para minha trajetória, oferecendo não apenas apoio técnico, mas também afeto, ensinamentos, conselhos e até os necessários puxões de orelha. Em meio ao caminho trilhado nessa que é minha terceira formação acadêmica, levo comigo valiosas lembranças e aprendizados que marcaram profundamente esse percurso. Sou, e sempre serei, imensamente grato por essa convivência.

Obrigado a todos!

RESUMO

O conhecimento deve ser compreendido nas organizações públicas como um recurso estratégico fundamental para seu desenvolvimento, continuidade e inovação. Quando gerido de forma adequada e preservado sistematicamente, pode contribuir de maneira significativa para a melhoria dos resultados organizacionais e para a consolidação da memória institucional. Nesse contexto, esta dissertação tem como objetivo analisar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir com a gestão e com a preservação da Memória Organizacional na Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização (GGDOC) da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba (SEE/PB). A pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa, configurando-se como um estudo de caso, com base em pesquisa documental e de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, sendo os dados analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam a ausência de diretrizes institucionais formais voltadas à gestão do conhecimento e à preservação da memória organizacional, evidenciando a necessidade de ações estratégicas voltadas à sistematização de práticas informacionais. A pesquisa propõe orientações que podem subsidiar a formulação de uma política de GC na SEE/PB, com vistas ao fortalecimento da gestão documental e à valorização do conhecimento como ativo organizacional. Espera-se, com isso, contribuir para a construção de uma administração pública mais eficiente, transparente e inovadora, especialmente no contexto da educação.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; memória organizacional; gestão documental; gestão pública; preservação da memória organizacional.

ABSTRACT

Knowledge should be understood in public organizations as a fundamental strategic resource for their development, continuity, and innovation. When properly managed and systematically preserved, it can significantly contribute to the improvement of organizational results and the consolidation of institutional memory. In this context, this dissertation aims to analyze how Knowledge Management can contribute to the management and preservation of Organizational Memory in the Management of Document Management, Standardization, and Modernization (GGDOC) of the State Department of Education of Paraíba (SEE/PB). The research is characterized as an exploratory-descriptive study with a qualitative approach, configured as a case study based on documentary and field research. Data collection was conducted through semi-structured interviews, with the data analyzed using content analysis techniques. The results indicate the absence of formal institutional guidelines directed towards knowledge management and the preservation of organizational memory, highlighting the need for strategic actions aimed at systematizing informational practices. The research proposes guidelines that can support the formulation of a Knowledge Management policy in SEE/PB, with the goal of strengthening document management and valuing knowledge as an organizational asset. It is expected that this will contribute to the construction of a more efficient, transparent, and innovative public administration, especially in the context of education.

Keywords: knowledge management; organizational memory; document management; public management; preservation of organizational memory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Busca realizada na BDTD com 2 termos indexadores.....	19
Figura 2	Resultados obtidos na busca na BDTD com 2 termos indexadores..	20
Figura 3	Busca realizada na BDTD com 3 termos indexadores.....	21
Figura 4	Resultados obtidos na busca na BDTD com três termos indexadores.....	22
Figura 5	Arenas de uso da informação.....	30
Figura 6	Modelo SECI de criação do conhecimento.....	33
Figura 7	Modelo de GC com foco na memória organizacional.....	40
Figura 8	Organograma da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba (SEE/PB)	52

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Dados coletados na plataforma da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.....	24
Quadro 2	Modelos de GC e suas etapas.....	35
Quadro 3	Práticas de gestão do conhecimento.....	37
Quadro 4	Descrição das etapas do modelo de GC com foco na MO.....	41
Quadro 5	Categorias e subcategorias da pesquisa.....	58
Quadro 6	Perfil e atuação dos entrevistados na GGDOC.....	59
Quadro 7	Estratégias para a divulgação da missão e visão da GGDOC.....	62
Quadro 8	Projeto Piloto para implantação da GC na GGDOC.....	64
Quadro 9	Objetivos esperados a partir do projeto de GC para a GGDOC.....	66
Quadro 10	Conhecimentos necessários para a realização das atividades envolvidas no projeto de gestão do conhecimento.....	67
Quadro 11	Fatores Críticos de Sucesso da GC pela GGDOC.....	68
Quadro 12	Resumo da categoria “Identificação” na GGDOC.....	70
Quadro 13	Estratégias de criação e compartilhamento de conhecimentos na GGDOC.....	71
Quadro 14	Ações e tecnologias para registro de conhecimentos compartilhados.....	74
Quadro 15	Estratégias e tecnologias para modificação, descarte e tratamento de conhecimentos na GGDOC.....	75
Quadro 16	Resumo da categoria Criação/ obtenção	78
Quadro 17	Políticas e diretrizes para armazenamento de conhecimento na GGDOC.....	79

Quadro 18	Práticas de armazenamento de conhecimento na GGDOC.....	81
Quadro 19	Resumo da categoria Armazenamento.....	82
Quadro 20	Políticas de disseminação do conhecimento na GGDOC.....	83
Quadro 21	Práticas e ferramentas de compartilhamento de conhecimento na GGDOC.....	84
Quadro 22	Utilização do conhecimento nas atividades.....	86
Quadro 23	Avaliação da eficácia dos conhecimentos na GGDOC.....	87
Quadro 24	Fases e diretrizes para a gestão do conhecimento e preservação da memória organizacional na GGDOC.....	92
Tabela 1	Sujeitos da pesquisa.....	54
Gráfico 1	Distribuição por Tipo de Publicação.....	25
Gráfico 2	Quantitativo geral e distribuição temporal.....	26
Gráfico 3	Distribuição por Instituição.....	27
Gráfico 4	Distribuição por Programa de Pós-Graduação.....	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CI	Ciência da Informação
GC	Gestão do Conhecimento
GGDOC	Gestão Documental, Normatização e Modernização
GIC	Gestão da Informação e do Conhecimento
GP	Gestão Pública
MO	Memória Organizacional
PMO	Preservação da Memória Organizacional
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGCI	Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
SEASL	Secretaria Executiva de Administração, Suprimento e Logísticos
SECOM	Secretaria Executiva de Cooperação com os Municípios
SEE/PB	Secretaria de Estado da Educação da Paraíba
SEGEPI	Secretaria Executiva da Gestão Pedagógica
SGCAD	Subgerência de Preservação, Conservação e Armazenamento de Documentos
SGDAD	Subgerência de Gestão de Dados, Acompanhamento e Tratamento de Documentos Digitais
SGMOD	Subgerência de Modernização da Gestão Institucional, Transformação Digital e Programas Especiais
SGPRE	Subgerência de Protocolo e Registro de Documentos
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	PROBLEMÁTICA DA PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.3.1	Análise e inferência sobre trabalhos acadêmicos relacionados à dissertação.....	19
1.3.2	Metodologia da Busca.....	20
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONTEXTO, CONCEITO, MODELOS E PRÁTICAS.....	30
2.2	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: CONCEITO E RELAÇÃO COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	38
2.2.1	Memória organizacional no contexto das organizações públicas.....	45
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO FERRAMENTA PARA A PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL.....	46
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	50
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	50
3.2	CAMPO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	52
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	56
3.3.1	Entrevistas semiestruturadas.....	56

3.3.2	Análise documental	57
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	57
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
4.1	CATEGORIA: IDENTIFICAÇÃO.....	62
4.2	CATEGORIA: CRIAÇÃO/OBTENÇÃO.....	71
4.3	CATEGORIA: ARMAZENAMENTO.....	79
4.4	CATEGORIA: DISSEMINAR/ COMPARTILHAR.....	83
4.5	CATEGORIA: UTILIZAÇÃO.....	85
4.6	CATEGORIA: AVALIAÇÃO.....	87
5	PROPOSTA DE POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NA PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GGDOC.....	90
5.1	FASES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GGDOC	93
5.2	PROTOCOLO DE AÇÃO PARA A POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	100
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
	REFERÊNCIAS.....	105
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	110
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	112

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação é apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), com Área de Concentração em 'Informação, Conhecimento e Sociedade', na Linha de Pesquisa 'Ética, Gestão e Políticas de Informação', da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), *campus* I, João Pessoa, Paraíba.

Tem como interesse pesquisar sobre a Gestão do Conhecimento, enquanto possível especialidade ou área de pesquisa da Ciência da Informação, a partir da sua contribuição para a Preservação da Memória Organizacional, sendo esse um estudo em uma Instituição Pública, a Secretaria de Estado da Educação em João Pessoa/PB.

Com o propósito de atender às demandas sociais, econômicas, científicas e organizacionais, o campo da Ciência da Informação promove a criação, modificação e o fortalecimento de linhas de estudo voltadas ao tratamento, organização e disseminação da informação. O desenvolvimento de pesquisas nesse campo confere maturidade a teorias, modelos e práticas que auxiliam no gerenciamento e uso estratégico de recursos informacionais.

Ao longo dos anos, observa-se um crescente investimento na aplicação de técnicas, ferramentas e tecnologias que têm por objetivo assegurar que o conhecimento seja aplicado de maneira eficaz, contribuindo para o avanço tecnológico e o desenvolvimento sustentável das sociedades informacionais.

Nesse contexto, a relevância da informação no desenvolvimento de sociedades e organizações, bem como a integração entre pesquisa científica e tecnologia no uso e gerenciamento de dados e conhecimento, têm sido pautadas por pesquisadores como Hjørland (1995), Castells (1996) e González de Gómez (2003).

Com base nos estudos Saracevic (1996), a Ciência da Informação (CI) se constitui em um campo dedicado à prática profissional e às questões científicas voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação.

Como campo de conhecimento, González de Gómez (2003) ressalta que a CI estuda os fenômenos, processos de construção e compartilhamento, sistemas, redes e artefatos de informação, considerando agentes, contextos e situações das ações informacionais que se concretizam em sua enunciação. A CI é caracterizada ainda como um campo interdisciplinar, construído a partir das contribuições de diversas

áreas e dialogando permanentemente com elas (Borko, 1968; Saracevic, 1996; González de Gómez, 2003).

Desta forma, a CI vem fortalecendo laços com outras áreas científicas, com o propósito de refinar e adaptar a produção científica e as práticas em torno dos recursos informacionais, tecnológicos e culturais da sociedade. Araújo (2018) discorre sobre a consolidação da Ciência da Informação, especialmente a partir dos anos 1960, apresentando suas subáreas e as tendências em cada uma delas. Nesse contexto, a Gestão da Informação e do Conhecimento se destaca como uma das subáreas da CI.

A gestão da informação corresponde ao conjunto de atividades orientadas para a aquisição, organização, disseminação e uso da informação. Já a Gestão do Conhecimento (GC) é direcionada à gestão das condições para a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento.

A GC refere-se ao conjunto de processos e práticas destinados a identificar, capturar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento de forma eficaz, para alcançar os objetivos da organização (Santos; Valentin, 2014). Isso inclui tanto o conhecimento explícito (documentos, dados, informações tangíveis, portais, correios eletrônicos), quanto o conhecimento tácito; (experiências, *insights*, habilidades) de colaboradores. Molina e Valentin (2014, p. 149) entendem que “o conhecimento gerado internamente à organização, quando é objeto de gestão, subsidia as ações e os processos estratégicos que auxiliam a organização na sua atuação no mercado”.

A GC desempenha papel essencial para o direcionamento de diretrizes voltadas à produção, preservação e utilização de informações e conhecimentos em diferentes contextos organizacionais. A capacidade de gerir o conhecimento será diferencial para o desenvolvimento de ações estratégicas para as organizações.

Uma das potenciais contribuições que a GC pode oferecer às organizações é a preservação dos ativos informacionais, na medida em que viabiliza não apenas as opções mais adequadas de criação/aquisição, disseminação e utilização de informações e conhecimentos, mas também de armazenamento destes recursos.

Conforme Molina e Valentin (2014), a partir daí, tem-se a possibilidade de construção e gestão de uma memória organizacional, alicerçada em diretrizes para boas práticas voltadas à identificação, registro, compartilhamento e uso de conhecimentos e informações produzidas e adquiridas ao longo das atividades. De acordo com Yagui (2003, p. 71-72), a Memória Organizacional (MO)

[...] pode ser considerada um instrumento de apoio organizacional, visto que objetiva a preservação da memória técnica, gerencial e de negócios, além de se constituir em uma fonte de aprendizado organizacional com valor agregado, e que possibilita gerar diferenciais competitivos frente ao ambiente de negócios no qual a empresa está inserida.

Destaca-se, neste ponto, a importante contribuição das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), diante de sua capacidade de armazenamento de grandes volumes de dados e informações, aliada à sua disponibilização em diferentes formatos e suportes (Saeger *et al.*, 2016).

No contexto das organizações públicas, é essencial a presença de práticas e condutas que possibilitem, ao longo dos anos, a socialização, recuperação, tratamento, compartilhamento e uso de informações e conhecimentos produzidos em decorrência da atividade ou função pública. Esta necessidade decorre, entre outros fatores, das frequentes mudanças que ocorrem na administração pública e em sua estrutura, sobretudo em cargos de chefia, geralmente designados pelos governantes eleitos (Lopez, 2022).

Some-se a isso a necessidade de atendimento a princípios da administração pública, como a eficiência, bem como princípios da governança pública, como transparência e prestação de contas. A eficiência, segundo Costin (2010), foi acrescentada aos princípios já existentes na Constituição Federal - legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade - por força da Emenda Constitucional nº 19 de 1988. De acordo com a autora, a eficiência deve orientar a administração pública a atingir os melhores resultados, com o menor custo possível, ou seja, deve atuar de forma idônea, otimizada e com qualidade.

A governança pública corresponde ao “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017). Nesse âmbito, o princípio da transparência preconiza a divulgação das ações da administração pública e prestação de informações confiáveis, relevantes e oportunas à sociedade. Já o princípio da prestação de contas prevê que a administração pública deve priorizar a clareza entre as decisões, ações e competências dos agentes públicos (Brasil, 2017).

A efetivação destes princípios destaca a relevância da informação e do conhecimento no âmbito das organizações públicas. Sendo assim, para que as

informações e conhecimentos construídos a partir do exercício da atividade pública não se percam ao longo do tempo, é primordial o estabelecimento de diretrizes que garantam a construção e a gestão e a preservação da memória organizacional, de modo a atender futuras demandas e viabilizar o resgate estrutural de saberes para a instituição.

Neste panorama, esta pesquisa buscou identificar como a gestão do conhecimento pode contribuir com a construção e gestão da memória organizacional. No que se refere ao campo pesquisado, o estudo foi desenvolvido junto à Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização (GGDOC) da Secretaria de Educação da Paraíba, sendo este o ambiente de atuação profissional do pesquisador.

1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Para que a informação e o conhecimento sejam plenamente utilizados nas organizações, é necessário o desenvolvimento de ações que orientem como identificar aqueles recursos que são essenciais, como obtê-los, quais as atividades necessárias ao seu tratamento, armazenamento e disseminação. Tudo isto é fundamental para que as organizações disponham não apenas de condições de uso da informação e do conhecimento, mas também de preservá-los e recuperá-los, quando necessário.

A preservação das informações e conhecimentos compartilhados, seja a partir de documentos existentes ou mesmo da sistematização de experiências e aprendizados socializados, a partir da construção de uma memória organizacional, é essencial para que a organização construa a sua identidade, como também para a promoção de seu desenvolvimento. Isto porque a MO viabiliza a capacidade de aprendizado a partir de experiências, a atualização de conhecimentos e, consequentemente, pode contribuir para o delineamento de estratégias de crescimento.

Nesse aspecto, como marco na sociedade da informação, as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) representam ferramentas que contribuem significativamente para a organização, registro e disseminação de informações. Saeger *et al.* (2016, p. 54) comentam:

A informação, potencializada pelo uso das TIC, passa a existir em inúmeros canais e suportes, tendo seus fluxos direcionados em diversos formatos, o que implica na necessidade de uma constante organização do volume informacional para que o seu acesso e uso sejam possíveis em determinados contextos específicos, a exemplo das organizações.

Nesse panorama, as TIC, intrinsecamente ligadas à gestão do conhecimento, vêm se destacando pela possibilidade de implementação, desenvolvimento de ferramentas e plataformas que permitem executar atividades de forma mais fluida, por meio de sistemas, ferramentas, *softwares* ou aplicativos. As TIC contribuem também para a gestão da memória organizacional, sobretudo pelas possibilidades de registro e armazenamento de grandes volumes de dados e informações, além de oferecerem maior facilidade de acesso e compartilhamento.

Todavia, a construção da memória organizacional deve ter como base informações e conhecimentos que venham a atender ao propósito organizacional. Do contrário, corre-se o risco de acumular grandes volumes de informações que não possuam alinhamento com os objetivos das organizações, sendo fundamental gerir as bases de conhecimento para a constituição de uma memória (Molina; Valentim, 2014; Damian; Moro-Cabero, 2020).

Desse modo, deve haver, por parte do nível estratégico organizacional, uma preocupação precípua com a instituição de uma política que oriente a construção e a gestão da MO como parte desta política. Partindo dos argumentos elencados acima, a pesquisa apresenta a seguinte problemática: **Como a gestão do conhecimento pode contribuir com a gestão e com a preservação da memória organizacional na Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização (GGDOC) da Secretaria de Educação da Paraíba?**

1.2 OBJETIVOS

Diante dos argumentos apresentados na problematização, foram elencados os objetivos da pesquisa, divididos em objetivo geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir com a gestão e com a preservação da Memória Organizacional na Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização (GGDOC) da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba (SEE/PB).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear as atividades administrativas e o perfil dos servidores da GGDOC da SEE/PB;
- b) Descrever as ações desenvolvidas para a identificação dos conhecimentos necessários à realização das atividades na organização;
- c) Identificar as práticas utilizadas para a criação/obtenção do conhecimento entre os servidores da GGDOC, assim como as ações voltadas para o seu registro e tratamento;
- d) Identificar as políticas ou diretrizes para o armazenamento do conhecimento na GGDOC;
- e) Evidenciar as ações de disseminação e compartilhamento do conhecimento armazenado na MO da GGDOC;
- f) Verificar como os servidores da GGDOC acessam, utilizam e avaliam o conhecimento adquirido para as suas atividades;
- g) Apresentar uma proposta capaz de orientar a construção de uma política de gestão do conhecimento, visando a preservação da memória organizacional da GGDOC.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta proposta parte da curiosidade do pesquisador compreender os possíveis elementos relacionados à gestão do conhecimento existente na Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização (GGDOC) da Secretaria de Educação da Paraíba, bem como suas possíveis contribuições à construção e gestão da memória organizacional.

Esta curiosidade foi aguçada tendo em vista a atuação, há cerca de quatro anos, em atividades inerentes à gestão de dados, informações e compartilhamento de conhecimentos produzidos na SEE/PB, localizado no Centro Administrativo de Jaguaribe, na cidade de João Pessoa, Paraíba. Esta atuação encontra relação direta com o aprendizado no Mestrado em Ciência da Informação, no PPGCI/UFPB, a partir de disciplinas que envolvem as temáticas da gestão da informação e do conhecimento, organização, recuperação e uso da informação, além da memória organizacional.

Compreende-se que a ausência de mecanismos que orientem a aquisição, o registro, o tratamento e a preservação destes recursos pode levar à tomada de decisões com base em informações imprecisas ou mesmo incorretas, gerando ineficiência da gestão pública no atendimento às necessidades da sociedade. Nessa perspectiva, quanto ao aspecto social, a pesquisa é justificada pelo potencial de contribuir com a eficiência da gestão pública, tendo como base o uso de informações e conhecimentos essenciais à realização de suas atividades e oferta de serviços.

Destaca-se ainda o seu potencial de aplicação, tendo em vista o objetivo de apresentar uma proposta capaz de orientar a construção de uma política de gestão do conhecimento, visando a construção e gestão da memória organizacional da GGDOC.

Acrescenta-se a justificativa científica, ao permitir o avanço dos estudos que estabeleçam uma conexão entre a gestão do conhecimento e a memória organizacional, fortalecendo ainda mais as pesquisas na Ciência da Informação.

Por fim, como justificativa empírica, o fato de que a Secretaria de Educação da Paraíba, em especial a Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização (GGDOC), lida diariamente com um vasto volume de informações e documentos que subsidiam decisões estratégicas e operacionais. Contudo, observam-se lacunas relacionadas à sistematização e à padronização no tratamento e compartilhamento desses recursos, evidenciadas pela recorrência de dificuldades na recuperação de informações, práticas adotadas em decorrência das ações do Órgão que auxiliem de forma precisa e tempestivas para subsidiar a tomada de decisões.

A motivação para a realização desta pesquisa surge da vivência prática do pesquisador, que, ao longo de quatro anos de atuação na SEE/PB, observou diversas situações em que a ausência de mecanismos estruturados de gestão do

conhecimento e da memória organizacional comprometeu a eficiência institucional. Casos concretos de atrasos e inconsistências em processos administrativos foram identificados, principalmente pela dificuldade em localizar informações históricas ou registros necessários para a tomada de decisão.

Além disso, constatou-se a perda recorrente de conhecimentos produzidos pelos servidores em suas respectivas funções, sobretudo nos momentos de substituição de pessoal ou descontinuidade de programas. Tais evidências reforçaram a percepção de que a falta de práticas sistematizadas de gestão da memória compromete diretamente a continuidade administrativa e o desempenho organizacional. Essa realidade vivida no contexto público estadual se constituiu em um dos principais impulsos para o desenvolvimento desta dissertação, que busca oferecer uma abordagem aplicada, crítica e propositiva para enfrentar esse desafio.

A partir dessas experiências práticas e da percepção dessas necessidades, a pesquisa busca não apenas compreender, mas também propor soluções que sejam capazes de resultar na melhoria da eficiência organizacional e na valorização do patrimônio informacional da GGDOC. Nas subseções a seguir serão apresentadas às análises e as inferências a cerca dos trabalhos com objeto e perspectiva correlata a esta dissertação.

1.3.1 Análise e inferência sobre trabalhos acadêmicos relacionados à dissertação

A presente seção tem como objetivo analisar a produção científica sobre a temática abordada nesta dissertação: "A Contribuição da Gestão do Conhecimento para a Gestão e Preservação da Memória Organizacional: Um Estudo em uma Instituição Pública". Para tanto, foi realizada uma pesquisa sistemática na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/CAPES), utilizando os seguintes indexadores: "Gestão do Conhecimento", "Preservação da Memória Organizacional" e "Estudo em uma Instituição Pública".

1.3.2 Metodologia da Busca

A busca foi conduzida no período de 01 a 10 de abril de 2025 na BDTD, utilizando combinações de palavras-chave que refletem os principais eixos da

pesquisa. Foram considerados trabalhos que, mesmo abordando parcialmente os temas, apresentavam correlação com a proposta desta dissertação. No total, foram identificados 20 trabalhos acadêmicos entre dissertações de mestrado e teses de doutorado, compreendendo o período de 2003 a 2025.

Desse modo, foi realizada uma busca direcionada na plataforma BDTD/CAPES com os seguintes indexadores combinados:

- "Gestão do Conhecimento";
- "Preservação da Memória Organizacional";
- "Estudo em uma Instituição Pública".

O objetivo foi identificar teses e dissertações que tratem de forma integrada essas três abordagens, de modo a aferir a existência ou não de lacunas temáticas no campo da Ciência da Informação e áreas afins.

Nesse sentido, foi utilizado a primeira combinação de indexadores a seguir:

- Indexadores: Gestão do Conhecimento, Preservação da Memória Organizacional;
- Amostra obtida: 2 resultados.

A construção da base de dados teve como ponto de partida uma estratégia de busca estruturada, baseada na utilização de operadores booleanos para ampliar e refinar os resultados.

Foram empregados os termos “Gestão do Conhecimento” e “Preservação da Memória Organizacional”. Conforme podemos observar na Figura 1.

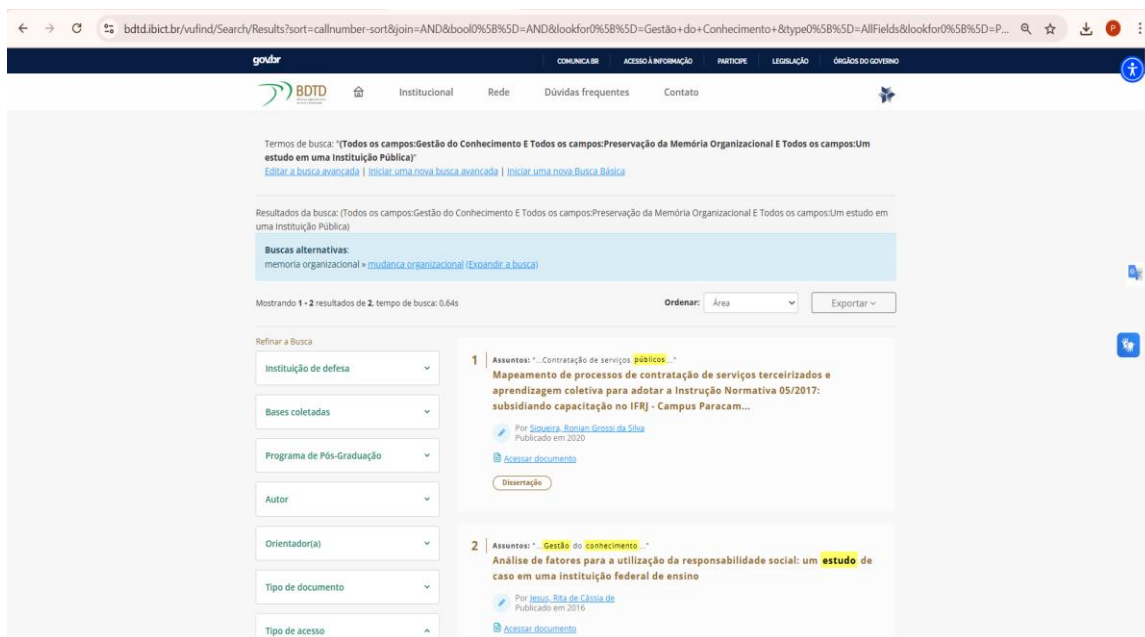
Figura 1 – Busca realizada na BDTD com 2 termos indexadores

Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (2025).

Conforme a imagem apresentada, é possível verificar os campos disponíveis na plataforma da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/CAPES) que permitem ao pesquisador realizar buscas refinadas e direcionadas.

A figura ilustra a interface de pesquisa avançada do sistema, evidenciando os espaços destinados ao preenchimento dos termos de busca, a escolha dos campos a serem consultados (como “Todos os Campos”, “Título”, “Resumo”, “Assunto”, “Autor”, entre outros), além de opções de filtragem por tipo de documento, instituição, idioma e período. Esses recursos possibilitam uma pesquisa mais precisa e alinhada aos objetivos da dissertação, permitindo recuperar apenas os trabalhos com maior pertinência temática, conforme observado nos resultados apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Resultados obtidos na busca na BDTD com 2 termos indexadores



Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (2025).

No caso desta investigação, a imagem presente na figura 02, serve para demonstrar como os indexadores booleanos, como “Gestão do Conhecimento” e “Preservação da Memória Organizacional”, foram aplicados e obtendo o resultado de duas amostras conforme presente em imagem.

A Figura 2, portanto, reforça a transparência e o rigor metodológico adotados no levantamento bibliográfico, além de evidenciar como a plataforma contribuiu para identificar as dissertações e teses que fundamentaram as inferências e análises desta pesquisa.

Para a segunda combinação foram utilizados:

- Indexadores: Gestão do Conhecimento; Preservação da Memória Organizacional e Um Estudo em uma Instituição Pública;
- Amostra obtida: 20 resultados

Para a segunda combinação de palavras-chave utilizada na etapa de busca, composta pelos termos “Gestão do Conhecimento” “Preservação da Memória Organizacional” e “Um Estudo em uma Instituição Pública”, a inserção desses indexadores nos campos adequados da plataforma BDTD/CAPES possibilitou a recuperação de um número relevante de trabalhos acadêmicos. Conforme presente na Figura 3.

Figura 3 – Busca realizada na BDTD com 3 termos indexadores

Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (2025).

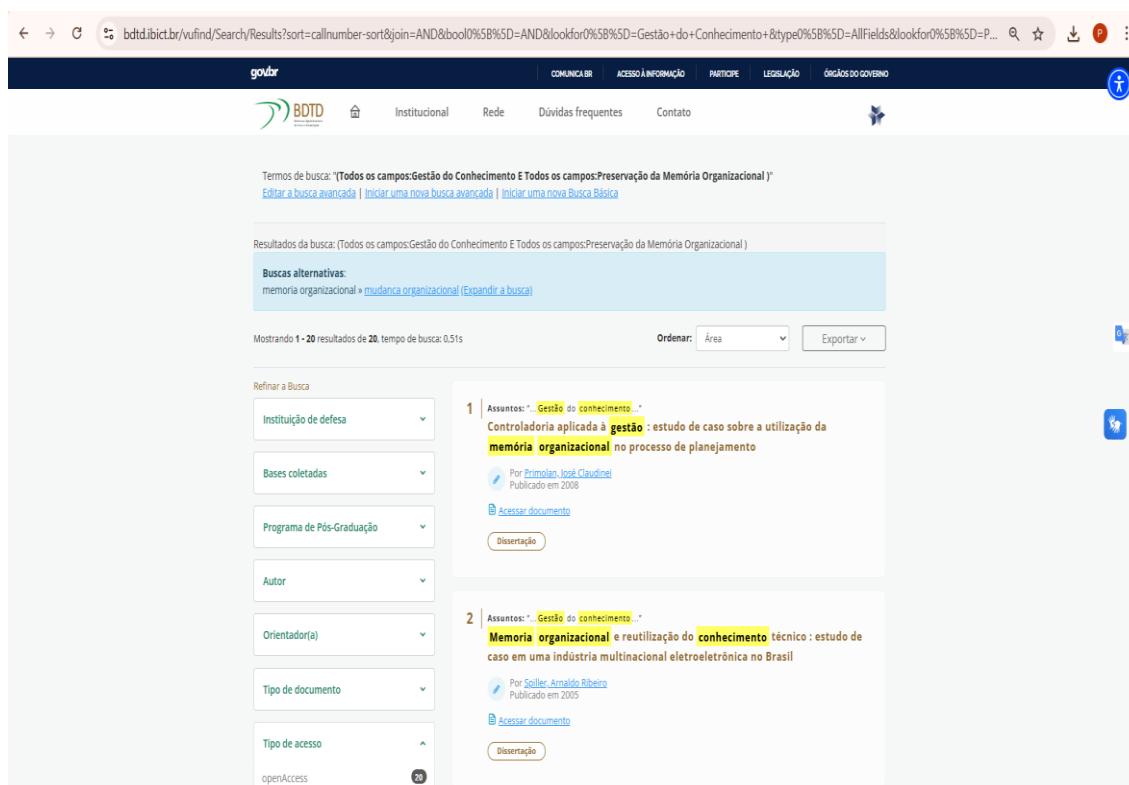
Na imagem apresentada, é possível visualizar os campos disponíveis para preenchimento na plataforma de busca, permitindo a inserção estratégica dos indexadores selecionados. Esses campos possibilitam refinar a pesquisa por meio da combinação de palavras-chave, o que amplia significativamente o alcance dos resultados obtidos.

A utilização adequada desses filtros foi fundamental para direcionar a busca a trabalhos com maior correlação com o tema da dissertação, “A Contribuição da

Gestão do Conhecimento para a Gestão e Preservação da Memória Organizacional: Um Estudo em uma Instituição Pública”.

Dessa forma, foi possível estruturar uma busca sistemática e criteriosa, cujos resultados podem ser verificados na imagem, servindo como base para as inferências e análises desenvolvidas ao longo do estudo. Desse modo, observamos os seguintes resultados a partir da pesquisa efetuada na imagem contida na Figura 4.

Figura 4 – Resultados obtidos na busca na BDTD com três termos indexadores



Fonte: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (2025).

Os operadores *OR* e *AND* foram utilizados para combinar os termos e garantir que fossem recuperados trabalhos que abordassem diferentes aspectos, mas que compartilhassem afinidade temática com o objeto de estudo da pesquisa.

Essa abordagem permitiu identificar um conjunto representativo de dissertações e teses com conteúdo diretamente ou indiretamente relacionados à gestão do conhecimento e à preservação da memória organizacional no contexto das instituições públicas.

Conforme as buscas realizadas, obtiveram-se os seguintes resultados, os quais possibilitaram a estruturação de uma base de dados, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Dados coletados na plataforma da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

ID	Ano	Título	Indexador usado	Autor(es)	Repetiu	Tipo	Universidade	Programa	Cidade
01	2008	Controladoria aplicada à gestão : estudo de caso sobre a utilização da memória organizacional no processo de planejamento	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	José Claudinei Primolan	Não	Dissertação	Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado	Pós Graduação em Ciências Contábeis	São Paulo
02	2005	Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico : estudo de caso em uma indústria multinacional eletroeletrônica no Brasil	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Arnaldo Ribeiro Spiller	Não	Dissertação	Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado	Pós Graduação em Administração de Empresas	São Paulo
03	2010	Identificação de perdas de conhecimento organizacional em Programa de Desligamentos Voluntários - PDVS : estudo de caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Kaiser Mark Vidal	Não	Dissertação	Faculdade de Ciência da Informação (FCI)	Pós Graduação em Ciência da Informação	Brasília
04	2021	Perspectivas de Aprendizagem Organizacional em Repositórios Institucionais: Possibilidades exploradas pelo ARCA	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Jamille Abreu Passalini de Sousa	Não	Dissertação	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - Universidade Federal do Rio de Janeiro	Pós Graduação em Ciência da Informação	Rio de Janeiro
05	2011	Leitura: uma prática para a inovação nas organizações	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Valdecir Pereira Veda	Não	Dissertação	Universidade de Caxias do Sul	Pós Graduação em Administração	Caxias do Sul / Rio Grande do Sul
06	2017	A gestão do conhecimento nos setores de pagamento das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais: desafios e perspectivas	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Andresa Oliveira Eulálio	Não	Dissertação	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública	Juiz de Fora / Minas Gerais
07	2020	Gestão e organização da memória organizacional: Geoparque Quadrilátero Ferrífero em Minas Gerais	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Mônica Elisque do Carmo	Não	Tese	Universidade Federal de Minas Gerais	Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento	Belo Horizonte / Minas Gerais
08	2020	Mapeamento de processos de contratação de serviços terceirizados e aprendizagem coletiva para adotar a Instrução Normativa 05/2017: subsidiando capacitação no IFRJ - Campus Paracambi	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional / Gestão do Conhecimento, Preservação da Memória Organizacional e Um estudo em uma Instituição Pública	Roniam Grossi da Silva Siqueira	Sim	Dissertação	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Pós-Graduação em Gestão e Estratégia	Seropédica / Rio de Janeiro
09	2016	O consumo do guaraná entre os estudantes do curso técnico em agropecuária do Instituto Federal do Amazonas, campus Maués: entre mitos, hábitos e saber científico	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	João Batista Macêdo Sobrinho	Não	Dissertação	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Pós-Graduação em Educação Agrícola	Seropédica / Rio de Janeiro
10	2021	Quero falar de uma coisa: os sentidos do amor em tempos de ditadura nas canções de Milton Nascimento e Belchior (1964-1985)	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Shayene Bravo Alves	Não	Dissertação	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Pós-Graduação em Psicologia	Seropédica / Rio de Janeiro
11	2019	O patrimônio documental como fonte de conhecimento para a conservação do acervo do LabDoc/UFRJ	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Priscila Marcondes da Silva	Não	Dissertação	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Pós-Graduação em Patrimônio, Cultura e Sociedade	Nova Iguaçu / Rio de Janeiro
12	2018	Compartilhamento de conhecimento nas atividades de gestão da Escola de Engenharia da UFRGS	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Liliani Gaeversen	Não	Dissertação	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Pós-Graduação em Engenharia de Produção	Porto Alegre / Rio Grande do Sul
13	2024	Memória institucional da Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (ABECIN)	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Marlene de Oliveira	Não	Dissertação	Universidade Estadual de Londrina	Pós-Graduação em Gestão da Informação	Londrina / Paraná
14	2025	Gestão do conhecimento em ecossistemas de inovação: uma análise do registro, preservação e compartilhamento da informação e do conhecimento	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Danieli Pinto	Não	Tese	Universidade Estadual de Londrina	Pós-Graduação em Gestão da Informação	Londrina / Paraná
15	2003	Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Oliveira de Gusmão Freitas Júnior	Não	Tese	Universidade de Santa Catarina	Pós-Graduação em Engenharia de Produção	Florianópolis / Santa Catarina
16	2019	Memória organizacional no contexto dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Rayan Aramis de Brito Feitoza	Não	Dissertação	Universidade Federal da Paraíba	Pós-Graduação em Ciência da Informação	João Pessoa / Paraíba
17	2019	A gestão do conhecimento e o processo de inovação de medicamento: estudo de caso em uma indústria farmacêutica nacional de grande porte	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Camila Sirieiro Abreu Melo	Não	Dissertação	Fundação Oswaldo Cruz. Instituto de Tecnologia em Fármacos / Farmanguinhos	Pós-graduação em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica	Rio de Janeiro
18	2008	Fluxo de operações ligadas à análise de contas no TCE/PB sob a ótica dos modos de conversão do conhecimento organizacional	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Sânzio Fernandes Cabral	Não	Dissertação	Universidade Federal da Paraíba	Pós Graduação em Administração	João Pessoa / Paraíba
19	2016	Análise de fatores para a utilização da responsabilidade social: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional / Gestão do Conhecimento, Preservação da Memória Organizacional e Um estudo em uma Instituição Pública	Rita de Cássia de Jesus	Sim	Dissertação	Universidade Federal Fluminense Niterói	Pós Graduação em Sistema de Gestão	Niterói / Rio de Janeiro
20	2012	Avaliação da Contribuição de um Repositório Institucional aos Objetivos Estratégicos de uma Organização Pública: o caso da Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN	Gestão do Conhecimento e Preservação da Memória Organizacional	Sheila Maria de Vasconcellos Vianna	Não	Dissertação	Universidade Federal Fluminense Niterói	Pós-graduação em Sistemas de Gestão Segurança do Trabalho, Meio-ambiente, Gestão pela Qualidade Total	Niterói / Rio de Janeiro

Fonte: Elaboração própria (2025).

Para fundamentar a análise sobre a contribuição da gestão do conhecimento na preservação da memória organizacional em instituições públicas, foi construída

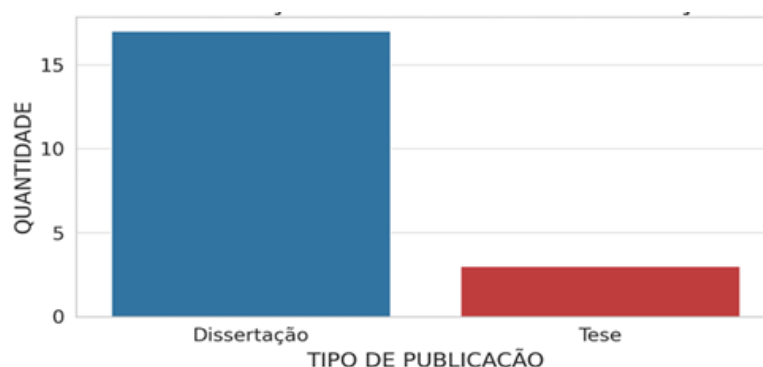
uma base de dados a partir de uma busca sistemática na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.

A pesquisa utilizou os seguintes indexadores: “Gestão do Conhecimento”, “Preservação da Memória Organizacional” e “Estudo em uma Instituição Pública” através de duas etapas de combinações na efetivação da busca na BDTD/CAPES.

Foram identificados trabalhos acadêmicos (dissertações e teses) que abordam, total ou parcialmente, os temas propostos, compondo um panorama da produção científica sobre o assunto nas duas últimas décadas.

Essa base de dados serviu como referência para inferências quantitativas e qualitativas, permitindo identificar lacunas, padrões institucionais e a evolução temática ao longo do tempo. Nesse sentido, é possível verificar a distribuição de trabalhos por tipo, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição por Tipo de Publicação



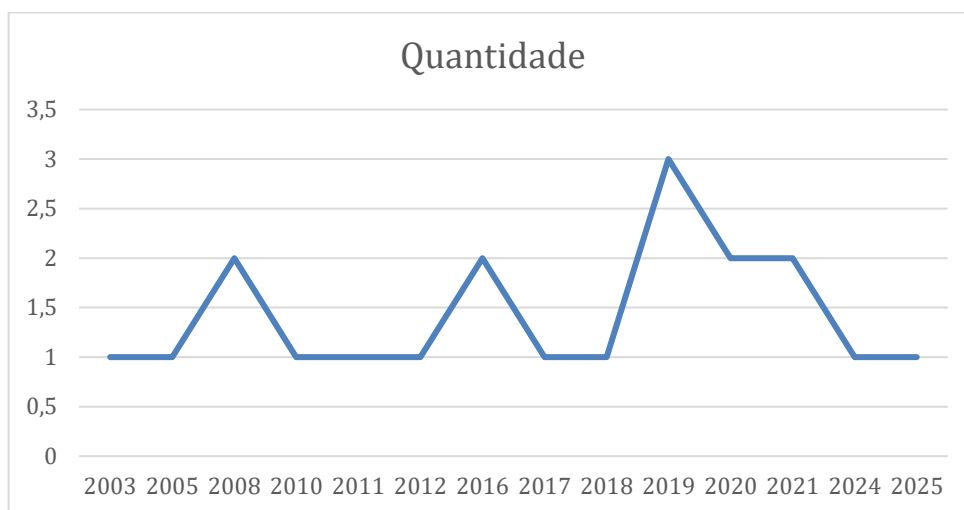
Fonte: Elaboração própria (2025).

Foi possível observar a predominância de dissertações (85%), evidenciando que os indexadores: “Gestão do Conhecimento; Preservação da Memória Organizacional e Estudo em um Instituição Pública” têm sido majoritariamente explorados em pesquisas de mestrado. Dos 20 trabalhos analisados, 17 são dissertações e apenas três são teses de doutorado.

Esta distribuição indica que o assunto ainda está em processo de consolidação teórica, com maior foco em investigações aplicadas e exploratórias típicas do mestrado. A baixa incidência de teses (15%) revela uma lacuna e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para aprofundamento conceitual e metodológico em nível de doutorado, contribuindo para o amadurecimento do campo e o fortalecimento de sua base teórica.

Diante da busca realizada através dos indexadores elencados, obteve-se um resultado de 20 trabalhos, em um período representado de 2003 a 2025, dentre os quais 10 teriam similaridade ou parte com o objeto desta pesquisa. Para isso, foram analisados detalhadamente a distribuição anual de publicações, conforme é demonstrando através do Gráfico 2.

Gráfico 2 – Quantitativo geral e distribuição temporal



Fonte: Elaboração própria (2025).

Observou-se que o pico de publicações se deu no ano de 2019, com 3 trabalhos, e produção dispersa nos demais anos, o que indica que o tema aparece pontualmente, sem formar uma linha contínua de pesquisa consolidada.

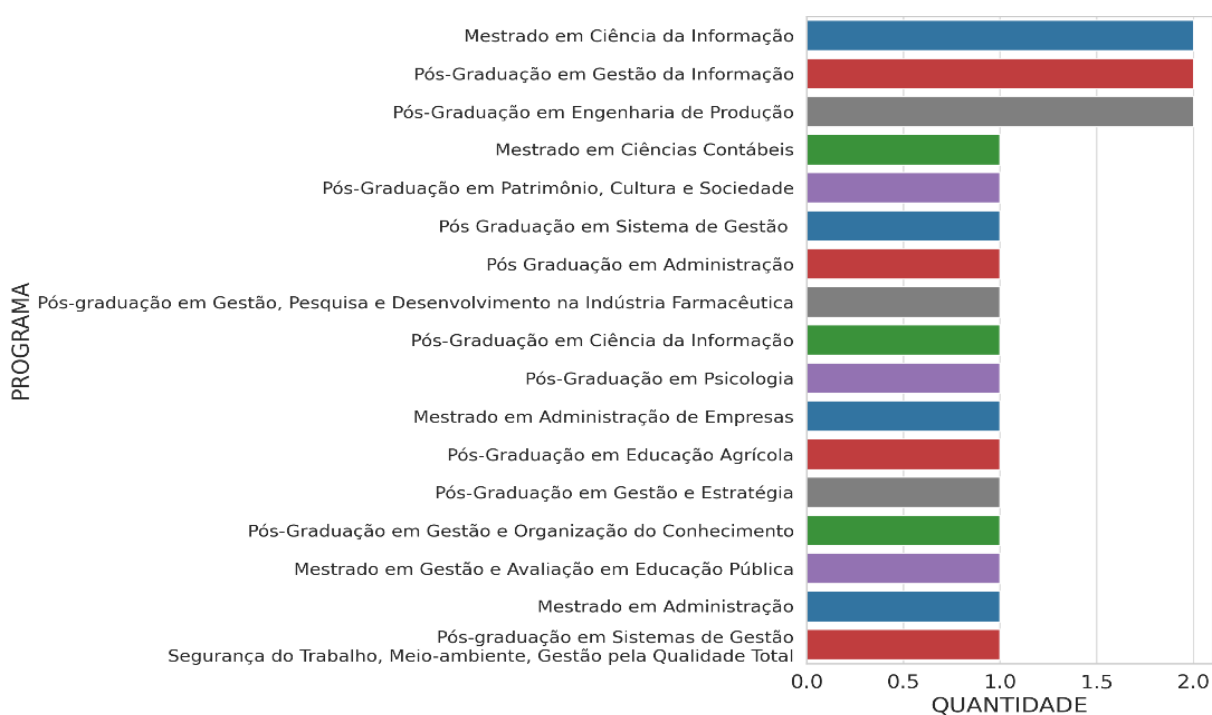
Buscou-se identificar, ainda, a distribuição, por instituição, onde as pesquisas vêm sendo realizadas, conforme ilustrado no Gráfico 3. O maior número de ocorrências foi na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, com quatro pesquisas. Foram identificadas ainda oito instituições com apenas uma pesquisa.

Os dados revelam uma distribuição desconcentrada entre as universidades, indicando que o tema da gestão do conhecimento e preservação da memória organizacional vem sendo debatido em diferentes regiões e contextos institucionais. Essa dispersão sugere que ainda não há uma linha de pesquisa dominante ou concentrada em um centro de excelência.

Gráfico 3 – Distribuição por Instituição

Fonte: Elaboração própria (2025).

A ampla diversidade de instituições envolvidas aponta para um interesse distribuído nacionalmente, reforçando que o tema está em processo de construção e consolidação nos mais variados programas de pós-graduação e áreas do conhecimento, conforme é possível verificar através do Gráfico 4.

Gráfico 4 – Distribuição por Programa de Pós-Graduação

Fonte: Elaboração própria (2025).

A área de CI é a que mais concentra estudos sobre o tema, o que reforça sua centralidade nas discussões relacionadas à gestão do conhecimento e à preservação da memória organizacional. Essa predominância evidencia a afinidade da área com os fundamentos teóricos e práticos desses conceitos, refletindo sua vocação natural para tratar de informações, registros e conhecimentos institucionais.

Contudo, a presença significativa de programas de outras áreas, como Administração, Engenharia, Educação e Políticas Públicas, confirma a natureza interdisciplinar e abrangente da temática. Essa diversidade demonstra que o debate sobre memória e conhecimento ultrapassam os limites da Ciência da Informação, alcançando tanto as ciências sociais quanto as tecnológicas, e revelando o potencial de aplicação prática em múltiplos contextos institucionais.

A abordagem temática aparece em diferentes campos disciplinares, o que demonstra interdisciplinaridade, mas também fragilidade teórica contínua, principalmente no campo central da Ciência da Informação. O critério utilizado foi a presença simultânea no resumo de Gestão do Conhecimento, Memória Organizacional e Instituição Pública.

Nesse aspecto, observou-se que nenhum trabalho da base traz a abordagem integrada proposta pela dissertação: ou tratam GC sem Memória, ou Memória sem GC, ou, ainda, sem foco na realidade pública. Com isso, percebe-se que os trabalhos encontrados abordam isoladamente ou parcialmente os temas principais. A tríade proposta (Gestão do Conhecimento + Preservação da Memória Organizacional + Estudo em uma Instituição Pública) não é explorada de forma integrada, revelando, inclusive, o ineditismo da abordagem proposta.

Destaca-se ainda o potencial científico e aplicado da pesquisa. Isto porque, considerando a rotatividade funcional, perda de informações, descontinuidade de políticas e desorganização documental comum em instituições públicas, a proposta torna-se relevante, original e com aplicabilidade direta.

Nesse contexto, esta pesquisa representa uma contribuição original, pertinente e necessária, tanto do ponto de vista científico, quanto do ponto de vista institucional e social. Por meio de uma abordagem integrada, visa oferecer um referencial para futuras investigações e práticas de GC com foco na MO, em sintonia com as demandas da administração pública contemporânea e com os princípios da gestão do conhecimento.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Quanto à sua estrutura, esta dissertação se encontra dividida em seis seções, sendo a primeira referente à contextualização da pesquisa, problemática, objetivos e motivos que justificam a sua realização.

A segunda seção trata do referencial teórico da pesquisa, a partir das temáticas gestão do conhecimento e memória organizacional. A discussão sobre GC se deu no âmbito dos conceitos, modelos e práticas. Já em relação à memória organizacional, foi apresentada a perspectiva conceitual e sua relação com a GC nas organizações.

Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos necessários à consecução da pesquisa, abrangendo a sua classificação e descrição dos métodos de coleta e análise dos dados.

A apresentação e análise dos resultados compõem a quarta seção da dissertação, a partir das categorias elencadas previamente. Na quinta seção, apresenta-se uma proposta para orientar a construção de uma política de gestão do conhecimento, visando a preservação da memória organizacional da GGDOC. Por fim, são tecidas as considerações finais, na sexta e última seção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção se refere aos fundamentos teóricos que embasam cientificamente o desenvolvimento desta proposta de dissertação, abordando-se, inicialmente, a gestão do conhecimento no âmbito de seus conceitos, modelos e práticas. Em seguida, aborda-se a memória organizacional, sob o aspecto conceitual e sua relação com a gestão do conhecimento.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONTEXTO, CONCEITO, MODELOS E PRÁTICAS

A informação e o conhecimento são recursos essenciais ao desenvolvimento de pessoas e organizações e as formas pelas quais eles vêm sendo percebidos e trabalhados ao longo do tempo demarcam importantes mudanças na Ciência da Informação.

A informação possui vários significados e competências a ela atribuídos, sendo definida por Capurro (2003) como “passível de significação e sentido, oriundos não de sua representação, formato ou transmissão, mas dos sentidos elaborados pelas pessoas a partir dela”. A informação é o objeto de estudo da CI, compreendida por Saracevic (1996, p. 47) como

[...] campo dedicado à prática profissional e às questões científicas voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação.

Com o excesso informacional ocorrido após a Segunda Guerra Mundial, percebeu-se a necessidade de organizar e preservar documentos e as informações neles contidas, fortalecendo a necessidade de gerir esse grande volume de informações. Nesse sentido, Araújo (2014, p. 63) afirma:

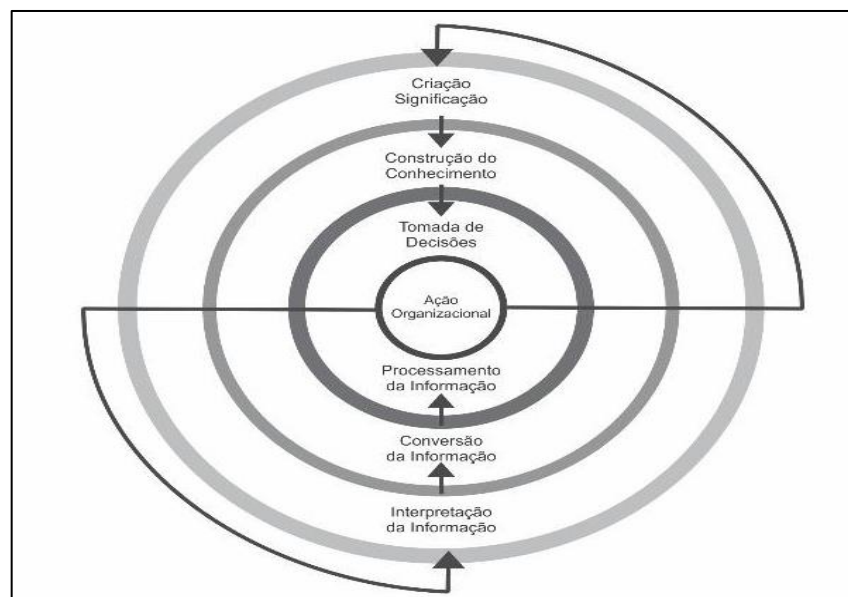
A informação, desde o final da Segunda Guerra, vinha sendo compreendida cada vez mais como um recurso importante para as empresas [...]. Contudo, seu excesso constituía um problema, tanto em termos de uso (dificuldade de se encontrar a informação que se quer num universo muito amplo), quanto dos entraves à sua circulação (garantindo que ela chegue a todos os setores que dela precisam, em vez de ficar estocada num único ponto) e mesmo em relação ao seu

volume físico (a necessidade de se dispor de locais cada vez maiores para armazená-la) (Araújo, 2014, p. 63).

Ao longo do tempo, além da informação, percebeu-se também a importância do conhecimento para as organizações (Barbosa, 2008). Para Longo *et al.* (2014, p. 210), o conhecimento “existe dentro das pessoas e faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas, podendo ser transmitido por meios estruturados (livros e documentos) e de contatos pessoa a pessoa (conversas e relações de aprendizado)”.

Choo (2003) compreende que a atribuição de significado à informação pode levar à construção do conhecimento, deixando clara a diferença entre estes recursos. O referido autor elenca as arenas de uso da informação, compreendendo desde a criação de significado até a tomada de decisões, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Arenas de uso da informação



Fonte: Choo (2003, p. 30).

Para Choo (2003), a criação de significado está relacionada à interpretação da informação, sendo essencial a identificação daquelas que realmente são relevantes para a organização. Esta criação de significado permitirá a construção do conhecimento, por meio da conversão da informação. Desse modo, esta construção do conhecimento se dará a partir do compartilhamento de conhecimentos entre os membros da organização. O conhecimento construído levará à tomada de decisão, resultando em uma ação organizacional com base na análise e processamento da informação. Ainda segundo o referido autor:

Para se tornar estratégica, a informação precisa ser transformada em conhecimento que possa guiar a ação. Essa transfiguração da informação em aprendizado, *insights* e compromisso com a ação muitas vezes equivale a administrar recursos de informação, ferramentas e tecnologias de informação, ou políticas e padrões de informação. Embora todas essas funções sejam necessárias, também precisamos de uma estrutura unificadora que as aglutine (Choo, 2003, p. 394).

Entretanto, nem sempre a informação necessária está disponível, registrada em algum suporte para utilização na organização. Assim, dentro da perspectiva das arenas de uso da informação apresentada por Choo (2003), a informação disponível deverá ser interpretada, para que seja possível construir conhecimentos.

Some-se a isso o fato de que o conhecimento necessário à tomada de decisão nem sempre já existe na organização, o que requer o estabelecimento de práticas que permitam a sua criação, para posterior armazenamento e compartilhamento.

É nesse escopo onde se desenvolve a gestão do conhecimento, que, em sua essência, engloba um conjunto de processos, práticas e tecnologias destinadas a identificar, capturar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento existente em uma organização.

Reconhecendo o conhecimento como um recurso estratégico, a GC busca não apenas preservar o conhecimento individual, mas também criar uma cultura organizacional que fomente a colaboração, a aprendizagem contínua, a inovação, a tomada de decisões e a criação de valor. Para Valentim (2004, não paginado), a GC é compreendida como

[...] um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão.

A complexidade da GC reside na diversidade do próprio conhecimento. Este pode ser categorizado em duas formas principais: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Para Choo (2003), o conhecimento tácito reside nas mentes dos indivíduos e é difícil de formalizar, enquanto o conhecimento explícito pode ser documentado e compartilhado de forma mais tangível.

É possível representar as diferenças entre esses tipos de conhecimento em relação ao seu potencial a partir da imagem de um iceberg, em que o conhecimento

explícito seria equivalente à parte visível (menor) do *iceberg*, enquanto o conhecimento tácito seria a parte submersa, e consideravelmente maior, do iceberg.

Esta representação demonstra a importância de fomentar a socialização de conhecimentos tácitos entre os indivíduos, para sua posterior externalização. Para Choo (2003), uma estratégia eficaz de GC precisa abordar ambos os tipos de conhecimento, reconhecendo suas nuances e potencialidades.

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (Choo, 2003, p. 36).

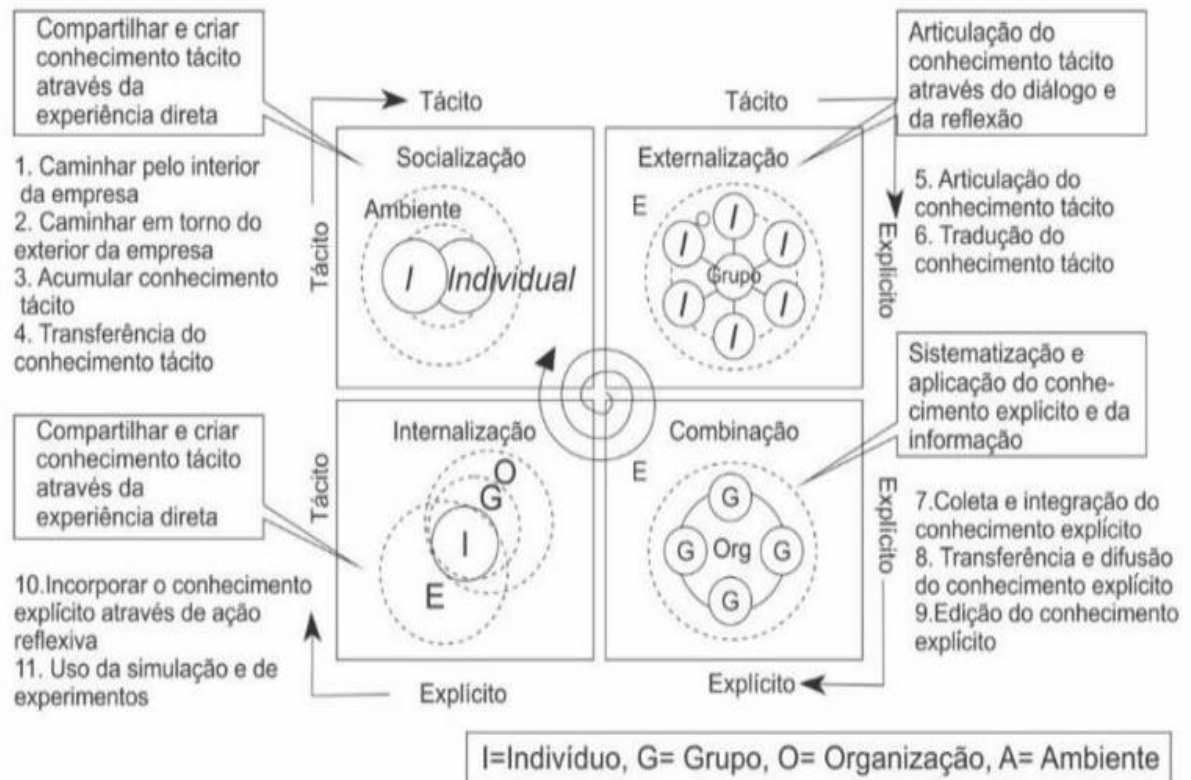
A possibilidade de conversão de conhecimento tácito em explícito foi estabelecida por Nonaka e Takeuchi (1997), no modelo SECI, sendo composto por quatro fases: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Em 1997, foi publicada a obra “Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação”, dos autores Nonaka e Takeuchi. Neste trabalho, é proposta a Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, retratando-se a conversão do conhecimento tácito, num processo espiral, permitindo criar, disseminar e incorporar o conhecimento a produtos, serviços e sistemas. Nesse sentido, os autores esboçam a seguinte representação, ilustrada na Figura 6.

De acordo com o modelo de Nonaka e Takeuchi (2008), a formação do conhecimento é um processo contínuo e espiralado. Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que o processo tem início com a conversão do conhecimento tácito dos indivíduos, que socializam entre si suas experiências, vivências e *insights*. A segunda fase corresponde à externalização do conhecimento, visando articular o conhecimento tácito e registrá-lo, tornando-se conhecimento explícito.

O novo conhecimento criado e explicitado é combinado com os já existentes, sendo difundido e, se necessário, editado para a sua melhor integração. Finalmente, os conhecimentos combinados devem ser transferidos para outros níveis da organização e internalizados pelos indivíduos, desencadeando novos ciclos de criação de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Figura 6 - Modelo SECI de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 96).

Com base na espiral do conhecimento, percebe-se que sua gestão depende das iniciativas organizacionais para que o conhecimento seja criado, dando-se sequência ao processo. Segundo Saeger e Pinho Neto (2018, p. 133),

A possibilidade de gerir o conhecimento é relacionada à gestão das condições para que o conhecimento seja criado nas organizações, a partir do ambiente onde esse processo poderá ocorrer, dos sujeitos que dele fazem parte e das diferentes interações e condições necessárias à concretização desse processo.

A GC pode ser mais bem visualizada a partir da definição de etapas, contidas em modelos. Nesse sentido, os modelos de GC proporcionam uma abordagem sistemática para implementar práticas e tecnologias que incentivam a criação e o compartilhamento de conhecimento nas organizações. A adoção desses modelos em nível institucional pode fomentar uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua, a colaboração e a inovação, transformando o conhecimento humano em um recurso estratégico essencial para o crescimento e sucesso organizacional (Saeger; Pinho Neto, 2018).

Diversos modelos teórico-práticos na literatura científica, como os de Nonaka e Takeuchi (1997), Probst, Raub e Romhardt (2002), Bukowitz e Williams (2002), Choo (2003) e Batista (2012), auxiliam na compreensão de como pode ocorrer o processo de GC. O Quadro 2 ilustra as fases de cada um dos modelos citados.

Quadro 2 – Modelos de GC e suas etapas

Nonaka e Takeuchi (1997)	Probst, Raub e Romhardt (2002)	Bukowitz e Williams (2002)	Choo (2003)	Batista (2012)
Modelo SECI de criação do conhecimento	Sistema de GC de Probst, Raub e Romhardt	Diagnóstico de GC de Bukowitz e Williams	A organização do conhecimento para Choo	Modelo de GC para a administração pública
Compartilhar o conhecimento tácito	Identificação	Processo tático:	Criação de significados	Identificação
Criação de conceitos	Aquisição	Obtenção uso Aprendizado Contribuição		Criação
Justificação de conceitos	Desenvolvimento	Processo estratégico:	Construção de conhecimento	Armazenamento
Construção de um arquétipo	Partilha / distribuição	Avaliação Construção / Manutenção Descarte	Tomada de decisão	Compartilhamento
Difusão interativa do conhecimento	Uso Retenção			Aplicação

Fonte: Adaptado de Saeger (2018).

Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), com base na Teoria da Criação do Conhecimento. Para os autores, a criação do conhecimento será resultante da mobilização e conversão do conhecimento tácito e nas possibilidades de interação entre ele e o conhecimento explícito, a partir das quatro fases elencadas, gerando um movimento crescente, representado pela espiral do conhecimento.

Já o modelo apresentado por Probst, Raub e Romhardt (2002) resulta em um sistema que irá orientar de modo estratégico os processos essenciais de GC, a partir da definição de objetivos ou metas de conhecimento. Assim, esses processos, que representam as fases do modelo, deverão ser continuamente avaliados, para que

novas metas de conhecimento sejam definidas e orientem a retomada de cada uma das fases do ciclo.

Bukowitz e Williams (2002, p. 18) propuseram um diagnóstico de GC, tendo por base a existência de “um processo para gerar, construir e obter valor do conhecimento”. Desse modo, este processo pode ser desencadeado por demandas dirigidas pelo mercado ou por mudanças no macroambiente, sendo essencial, em quaisquer destas situações, que a organização seja alicerçada em uma forte base de conhecimentos.

Por sua vez, Choo (2003) entende que a informação é processada e utilizada pelas organizações a partir de três arenas: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões.

Para o autor, “o conhecimento organizacional emerge quando os três modos de usar a informação se conectam para construir uma rede maior de processos que continuamente geram significado, aprendizado e ações” (Choo, 2003, p. 353). Desta forma, as arenas de uso da informação resultarão na conversão de conhecimentos tácitos e explícitos, retomando a mesma perspectiva da espiral do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997).

No contexto da administração pública, Batista (2012) propôs um modelo de GC que deve ser orientado a partir de quatro viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos. Para o autor, o processo de GC, definido pelas etapas de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, deve resultar na melhoria das ações da gestão pública, sob a perspectiva das partes interessadas (cidadão, usuário e sociedade em geral).

Nesse aspecto, a gestão do conhecimento é compreendida como uma ferramenta capaz de conferir maior qualidade e eficiência à administração pública (Batista, 2012).

Os modelos apresentados demonstram, de modo geral, que a GC tem início com os processos de criação do conhecimento, sendo necessário identificar as necessidades ou lacunas de conhecimento e estabelecer meios para a sua criação, fomentando a socialização de conhecimentos tácitos.

A aquisição deste conhecimento será possível à organização a partir de sua explicitação, construindo-se conceitos ou novos conhecimentos, que poderão ser armazenados, descartados e disseminados. Uma vez difundido, este conhecimento poderá ser aplicado, embasando a tomada de decisão na organização.

É importante destacar que a propositura de modelos pode ser impulsionada pela necessidade de atender a contextos organizacionais específicos, a exemplo do modelo de Batista (2012). Entretanto, a criação ou adaptação destes modelos a determinados contextos não altera o processo de GC, como pode ser visível nas etapas de cada um dos modelos apresentados no Quadro 1.

Para além dos modelos, as organizações adotam uma variedade de práticas e ferramentas para facilitar a GC, que podem facilitar a execução das fases que compõem os modelos.

Isso pode incluir a criação de bases de dados de conhecimento, a implementação de sistemas de gestão de conteúdo, o estabelecimento de comunidades de prática e a realização de programas de capacitação e treinamento. No entanto, a eficácia dessas iniciativas depende não apenas da tecnologia, e nesse aspecto, a cultura organizacional desempenha um papel crucial na promoção de uma mentalidade de compartilhamento e aprendizado contínuo.

Nesse contexto, a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas sociais que irão definir os processos de interação e comunicação entre as pessoas (Schein; Schein, 2009). Por ser construída a partir da interação contínua entre valores, crenças e artefatos (linguagem, arte, tecnologia, ritos, mitos, comportamentos), a cultura organizacional pode influenciar na implantação da GC, tendo em vista os valores culturais de colaboração, compartilhamento e confiança (Braquehais *et al.*, 2017).

No âmbito da GC, a prática envolve a implementação de estratégias, processos e ferramentas para a criação, aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento, sempre orientada pelos objetivos organizacionais. O Quadro 3 apresenta algumas práticas de GC, com sua descrição.

Quadro 3 – Práticas de gestão do conhecimento

Práticas de GC	Descrição
<i>Benchmarking</i>	Comparação de processos, produtos e serviços de uma organização com outras. Essa prática permite o aprendizado contínuo e possibilita a inovação organizacional.
<i>Brainstorming</i>	Também conhecida como 'tempestade de ideias', essa prática fomenta o compartilhamento de soluções rápidas para um problema, onde os sujeitos vão socializando as ideias que surgem em suas mentes.

Comunidades de prática	Redes (reais ou virtuais) de pessoas que se reúnem para compartilhar conhecimentos, experiências e ideias, a fim de buscar soluções para os problemas ou novas práticas organizacionais.
Histórias de vida	Prática destinada ao compartilhamento de experiências e situações vivenciadas na organização, por meio de narrativas, construindo uma memória organizacional e possibilitando a criação de novos conhecimentos.
Inteligência competitiva	Processo de monitoramento dos elementos que compõem o ambiente organizacional (clientes, concorrentes, governo, sociedade), provendo informações capazes de identificar oportunidades e ameaças à organização.
Mapeamento do conhecimento	Levantamento dos ativos de conhecimento da organização e como esse conhecimento relevante flui em suas diferentes formas.
Universidade corporativa	Constituição de unidades organizacionais voltadas à promoção da aprendizagem contínua.

Fonte: Saeger (2018, p. 120).

É importante destacar que essas práticas não são estáticas, mas dinâmicas e contínuas. As organizações devem ajustar suas práticas de acordo com mudanças internas e externas e avaliar regularmente os resultados para garantir alinhamento com os objetivos estratégicos. Em resumo, adotar práticas de GC é vital para criar organizações mais ágeis, inovadoras e adaptáveis, aproveitando ao máximo o conhecimento coletivo para obter vantagem competitiva no mercado.

Com base no exposto, compreende-se que a GC é essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, sobretudo em um ambiente caracterizado pela rápida mudança e complexidade crescente. Entretanto, para que a GC apresente os resultados esperados, é necessário instituir uma política de preservação dos ativos de conhecimento, a partir da instituição de uma memória organizacional, tema discutido na seção seguinte.

2.2 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: CONCEITO E RELAÇÃO COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Memória Organizacional está presente em todas as instituições, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor, desempenhando um papel crucial na preservação e transmissão de saberes, conhecimentos, práticas e experiências adquiridas ao longo do tempo. Conforme Menezes (2006, p. 32) a MO

[...] precisa ser construída, gerenciada e mantida, uma vez que é considerada um instrumento de retenção do conhecimento organizacional, que não só possibilita reter parte do conhecimento tácito explicitado pelos sujeitos organizacionais, bem como propicia o aprendizado por meio das experiências passadas, alicerçando o processo decisório.

Pereira, Silva e Pinto (2016) entendem que a MO é referente à apresentação clara do conhecimento e das informações importantes para o contexto organizacional, com o objetivo de tornar mais fácil o acesso, a troca e a reutilização desses recursos entre os membros da organização.

Considerando que a produção de conhecimento é inerente a todas as organizações, é a capacidade de transformá-lo em ação que medirá a sua eficiência (Molina; Valentim, 2014).

Nesse sentido, faz-se necessário estimular a criação, o compartilhamento e o tratamento desse conhecimento, por meio de sua gestão, de modo que as decisões organizacionais sejam tomadas com base nos conhecimentos adequados. Por conseguinte, “o conhecimento gerado internamente à organização, quando é objeto de gestão, subsidia as ações e os processos estratégicos que auxiliam a organização em sua atuação no mercado” (Molina; Valentim, 2014, p. 47).

Nascimento *et al.* (2016, 37) complementam dizendo que “o conhecimento gerado somente poderá ser utilizado posteriormente se for objeto da gestão do conhecimento, caso contrário, será perdido e/ou disperso”.

Desse modo, deve-se gerenciar o conhecimento, com o objetivo de expandir o potencial criativo e inovador da organização, tornando-a mais competitiva, além de preservar aqueles conhecimentos realmente relevantes para o desenvolvimento organizacional.

Nesse contexto, em sua essência, a MO está relacionada ao conhecimento organizacional. Isto porque ela acumula e organiza os conhecimentos gerados pela instituição ao longo do tempo. Assim, essa memória não é apenas uma coleção de informações, mas um ativo estratégico que contribui para o aprendizado organizacional e dá suporte à tomada de decisões.

Tal compreensão sobre a MO denota a importância de sua preservação, uma vez que ela permite que as organizações evitem a repetição de erros passados e fortaleçam suas práticas por meio da aprendizagem com experiências anteriores. Segundo Feitoza (2019, p. 18-19),

As práticas organizacionais se efetivam pelas pessoas, pelos processos, pelos documentos, pela cultura e pelos conhecimentos agregados que geram, diariamente, um conjunto de experiências, podendo contribuir significativamente com a formação da memória organizacional. A memória contribui expressivamente na tomada de decisão, efetivando o gerenciamento do conhecimento que passa por todos os setores e ambientes de uma organização, tais como: estrutura, recursos humanos, cultura, tecnologias e as documentações produzidas.

Destaca-se, nesse cenário, a importância das pessoas, uma vez que a preservação da memória e o comprometimento com a adoção de práticas que visem o compartilhamento de informações e conhecimentos depende da compreensão, por parte de cada colaborador, sobre a relevância do conhecimento organizacional. Nesse aspecto, Nascimento *et al.* (2016, p. 30) afirmam que

[...] os sujeitos organizacionais devem estar comprometidos com a preservação da memória organizacional, tendo em vista que são os responsáveis pela geração de conhecimento coletivo. Além disso, a construção de conhecimento propicia uma dinâmica organizacional própria que, por sua vez, gera aprendizagem aos sujeitos organizacionais, bem como garante que a organização obtenha um diferencial competitivo frente aquelas que não valorizam a informação e o conhecimento gerados nesse contexto.

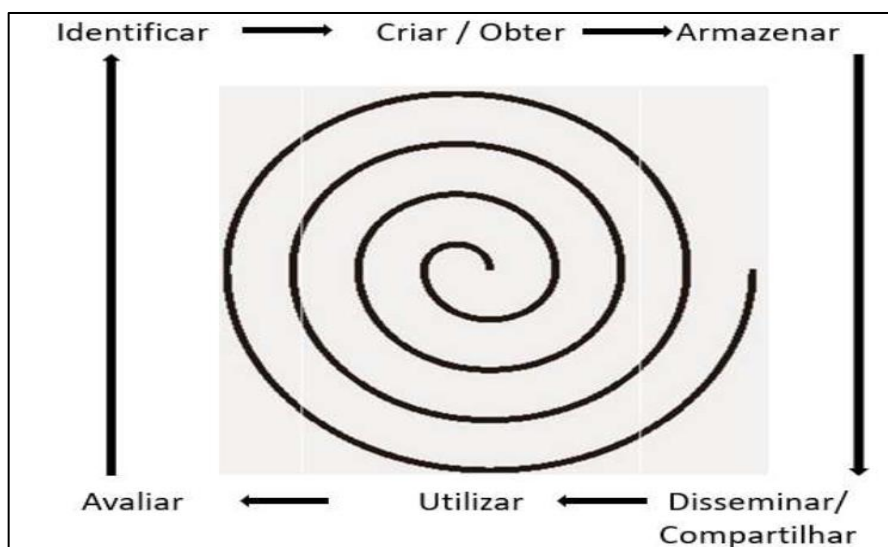
As organizações lidam diariamente com um grande volume de informação e conhecimento, o que pode causar confusão aos servidores se não houver um gerenciamento adequado. Nesse aspecto, Damian e Moro-Cabero (2020) estabelecem uma relação entre a GC e a MO com base na estrutura apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), a partir da espiral do conhecimento. De acordo com as citadas autoras,

[...] no intuito de maximizar não apenas os casos de sucesso na implantação da GC, mas também de sua continuidade, o modelo proposto foi desenhado com base na estrutura em forma de espiral apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), para destacar a importância da constante renovação dos processos da GC e do conhecimento em si, considerando que as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico, onde as mudanças são frequentes e constantes e informações e conhecimentos são gerados em velocidade nunca antes observada (Damian; Moro-Cabero, 2020, p. 12).

As autoras entendem que o processo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), cujo objetivo é potencializar o conhecimento organizacional, terá maior eficiência se as ações orientadas para o seu

armazenamento forem devidamente planejadas, contribuindo para a sua preservação e fácil recuperação. Para tanto, propõem um modelo de GC com foco na memória organizacional, ilustrado na Figura 7.

Figura 7 - Modelo de GC com foco na memória organizacional



Fonte: Damian; Moro-Cabero (2020, p. 12).

Para sintetizar a proposta, o Quadro 3 apresenta a descrição de cada etapa do modelo apresentado na Figura 7.

Quadro 4 – Descrição das etapas do modelo de GC com foco na MO

Etapas do modelo	Descrição
Identificar	O primeiro passo para a implantação da GC deve ser identificar quais conhecimentos são necessários para o desempenho dos afazeres organizacionais. Esse processo é composto pelas atividades: 1) divulgar a missão e a visão organizacional para todos os colaboradores; 2) escolher um projeto piloto para a implantação da GC; 3) definir quais são os objetivos esperados para a GC; 4) definir quais são os conhecimentos necessários para a realização das atividades envolvidas no projeto; 5) realizar um levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da GC.
Criar/Obter	Esse processo irá definir maneiras pelas quais tal conhecimento possa ser criado e/ou obtido. Neste processo, é de fundamental importância fazer com que o conhecimento individual se torne conhecimento organizacional.
Armazenar	Esse processo se encarrega de armazenar, de modo ordenado e sistemático, o conhecimento criado para que não seja perdido e possa ser reutilizado sempre que se faça necessário. Este armazenamento deve ser realizado de forma a evitar que conhecimentos relevantes sejam perdidos e de modo que o

	conhecimento armazenado possa ser facilmente utilizado sempre que for preciso.
Disseminar/ Compartilhar	Esse processo é responsável por disseminar e compartilhar o conhecimento armazenado na MO entre todos que compõem a organização e que podem fazer uso dele.
Utilizar	Esse processo tem o propósito de fazer com que conhecimento seja utilizado nas atividades diárias da organização para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.
Avaliar	Esse processo parte do princípio de que o conhecimento é perecível, ou seja, um conhecimento que hoje é válido e relevante pode não ser no futuro. Deste modo, é importante avaliar se o conhecimento armazenado continua sendo válido e caso não o seja, é preciso verificar se é necessário que o mesmo continue sendo armazenado.

Fonte: Damian; Moro-Cabero (2020).

De acordo com o modelo proposto, a fase da identificação compreende um conjunto de ações que envolvem toda a organização, a exemplo da divulgação da missão e visão, bem como a definição dos objetivos esperados para a GC. Este alinhamento é fundamental para que a GC esteja verdadeiramente orientada à melhoria dos resultados organizacionais. Esta fase engloba ainda a definição dos conhecimentos necessários, bem como o levantamento dos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento.

Para Santos, Damian e Valentim (2019), os fatores críticos de sucesso têm potencial para influenciar negativamente a implantação da GC, sendo fundamental identificar e analisar cada um deles, com o objetivo de minimizar estes impactos negativos. As autoras listam uma série de fatores internos e externos à organização, a saber: cultura, estruturas e procedimentos, recursos humanos e financeiros, tecnologia e infraestrutura, estratégia, liderança e processos de gestão do conhecimento são exemplos de fatores internos. Já os aspectos legais, políticos, econômicos, sociais e tecnológicos são exemplos de fatores externos (Santos; Damian; Valentim, 2019).

Na etapa de “Criação/Obtenção”, o modelo reforça que o conhecimento nasce das pessoas que compõem a organização. Damian e Moro-Cabero (2020), ao retomarem a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), destacam que o processo de criação deve ser estimulado por um ambiente organizacional que valorize a criatividade e a colaboração. Assim, a organização deve oferecer condições que

encorajem os indivíduos a compartilharem e transformarem seu conhecimento tácito em explícito, permitindo que ele se torne acessível a todos.

Isto porque, tendo em vista que a proposta apresentada no citado modelo tem como base a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento reside nas possibilidades de interação entre conhecimentos tácitos e explícitos. Por esta razão, as organizações devem pensar na criação de espaços que permitam a socialização de conhecimentos individuais, bem como estabelecer mecanismos de explicitação e registro deste conhecimento, de modo que ele seja amplamente disseminado e que esteja disponível a qualquer tempo, tornando-se efetivamente conhecimento organizacional. Esta relação entre conhecimentos tácitos e explícitos justifica o porquê de os processos de GC que tenham como base a espiral do conhecimento devam incluir ações orientadas ao tratamento do conhecimento registrado (Saeger; Pinho Neto, 2018).

Dando sequência ao modelo, o conhecimento criado e registrado pode ser armazenado em diferentes suportes, estando acessível aos que dele necessitam. A MO, enquanto repositório sistemático e estruturado, ganha destaque na etapa de armazenamento. Damian e Moro-Cabero (2020) salientam que, sem um sistema robusto para guardar e organizar o conhecimento criado, as organizações correm o risco de perder informações valiosas, especialmente em decorrência da saída de colaboradores. Nesse sentido, o delineamento de uma política de armazenamento e preservação é essencial para a constituição da memória organizacional.

O modelo proposto aponta que o armazenamento deve garantir a acessibilidade e a qualidade do conhecimento, permitindo sua utilização em momentos futuros com eficiência e agilidade. Essa prática assegura a continuidade administrativa e reforça a transparência, contribuindo para a consolidação da memória institucional.

Posteriormente, este conhecimento armazenado na MO deve ser amplamente disseminado, de modo que sua utilização seja capaz de produzir os resultados esperados para a organização. No que tange à disseminação, Damian e Moro-Cabero (2020) enfatizam a necessidade de mecanismos que promovam o compartilhamento do conhecimento armazenado entre os diversos níveis e departamentos organizacionais.

A democratização do acesso ao conhecimento, especialmente no setor público, é um elemento-chave para a construção de uma cultura organizacional que valorize a

colaboração e a inovação. Para isso, é essencial que todos os colaboradores tenham ciência da existência de recursos de conhecimento e saibam como acessá-los e aplicá-los em suas atividades diárias. Assim, o conhecimento, além de ser armazenado, torna-se uma ferramenta ativa no cotidiano da organização, impactando positivamente na qualidade dos serviços prestados.

Para Damian e Moro-Cabero (2020, p. 16), “a GC requer uma série de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, de tempo, etc.) e sua continuidade depende, em grande medida, dos resultados alcançados por esta gestão”. Dessa maneira, as autoras ressaltam que, para além das ações orientadas para a criação do conhecimento e sua preservação, por meio do armazenamento, é necessário que os resultados obtidos com a GC sejam avaliados, “para que a mesma possa continuar recebendo os recursos necessários e para que ajustes que se façam necessários sejam realizados, de modo que resultados mais expressivos possam ser atingidos” (Damian; Moro-Cabero, 2020, p. 16).

É por meio da avaliação que será possível perceber o que está sendo eficaz e o que precisa ou pode ser melhorado no âmbito das organizações. Damian e Moro-Cabero (2020) sublinham ainda que o conhecimento que não gera valor ou que está obsoleto deve ser descartado, garantindo que os recursos organizacionais sejam direcionados para o gerenciamento de informações que efetivamente contribuam para os objetivos estratégicos. Essa prática não apenas otimiza os processos de gestão, mas também reduz custos associados ao armazenamento desnecessário de dados e informações.

Pelo exposto, percebe-se que o modelo em espiral proposto enfatiza que a GC não é um processo estático, mas sim, uma dinâmica em evolução, cuja efetividade está vinculada à integração de etapas interdependentes e cíclicas. Adicionalmente, percebe-se a importante relação da GC com a MO, que emerge como uma ferramenta essencial para impulsionar o desenvolvimento organizacional em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, sendo capaz de alicerçar a GC. Desse modo, compreende-se como essencial que as organizações estabeleçam uma política de GC atrelada à preservação da MO.

A partir desta compreensão, esta pesquisa adotou como referência para orientar a investigação sobre como a gestão do conhecimento pode contribuir com a criação e gestão da memória organizacional na GGDOC da SEE/PB, o modelo proposto por Damian e Moro-Cabero (2020).

2.2.1 Memória organizacional no contexto das organizações públicas

A administração pública no Brasil vivenciou diferentes momentos, diante da necessidade de acompanhamento das demandas e necessidades da sociedade, bem como de modernização do Estado. Costin (2010, p. 2) entende que o Estado, em sua versão moderna, “contém um conjunto de organismos de decisão (Parlamento e governo) e de execução (Administração Pública)”. Nessa perspectiva, a autora caracteriza a Administração Pública como

[...] o conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos 3 poderes que integram o estado, para realizar suas funções econômicas e os papéis que a sociedade lhe atribuiu no momento histórico em consideração (Costin, 2010, p. 27).

Considerando que a memória organizacional consiste em um acervo de informações, conhecimentos e práticas acumuladas que embasam decisões presentes e futuras (Nascimento; Vitoriano, 2017), permitindo às organizações reterem lições aprendidas, evitarem a repetição de erros e assegurar que informações críticas estejam disponíveis para consulta e reutilização, a construção e gestão da MO é essencial para a administração pública. Isto porque devido ao avanço e à modernização das atividades das organizações públicas, que vivenciam um cenário de alta rotatividade de servidores, desafios tecnológicos e crescente complexidade administrativa, torna-se cada dia mais necessário assegurar a continuidade administrativa e a eficiência na prestação de serviços públicos.

Frequentemente, a rotatividade de servidores, a troca de gestores e as mudanças em políticas públicas comprometem a retenção do conhecimento organizacional, prejudicando a execução de programas e projetos de longo prazo. Nesse escopo, a construção e a gestão da memória organizacional em organizações públicas desempenham um papel essencial no fortalecimento da governança e na sustentação de processos administrativos ao longo do tempo.

A MO não é apenas um repositório de informações, ela é um mecanismo dinâmico que conecta o passado ao presente e orienta o futuro das organizações. Ao preservar e disponibilizar conhecimentos acumulados, a MO contribui para a aprendizagem organizacional, para a inovação e eficiência nos processos internos. Como afirmam Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016), a MO é um alicerce

estratégico que transforma informações e experiências em decisões mais embasadas e eficazes.

No âmbito do setor público, essa capacidade é crucial para a formulação de políticas consistentes e para a prestação de serviços de qualidade à população. A preservação da MO em instituições públicas é, portanto, uma prática indispensável para a gestão eficiente do conhecimento e a sustentabilidade institucional.

Apesar da relevância da MO, estudos apontam que sua implementação ainda enfrenta desafios significativos no setor público, a exemplo das pesquisas de Pereira, Silva e Pinto (2016), Santos, Moro-Cabero e Valentim (2016) e Nascimento e Vitoriano (2017). Entre eles, destacam-se a falta de recursos tecnológicos, a ausência de sistemas adequados para armazenar e gerenciar informações, a baixa priorização institucional, o que compromete a alocação de recursos financeiros e humanos, e a rotatividade de servidores, que dificulta a retenção do conhecimento tácito, gerando perdas de informações essenciais.

Esses desafios, contudo, também representam oportunidades para o avanço e inovação na gestão pública. A adoção de tecnologias modernas, como inteligência artificial e sistemas de gestão de documentos eletrônicos, pode transformar a forma como a MO é preservada e utilizada. Além disso, o fortalecimento de políticas públicas voltadas à GC e à preservação da MO pode gerar impactos positivos na eficiência e transparência das instituições públicas.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO FERRAMENTA PARA A PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

A gestão do conhecimento é fundamental para a modernização da administração pública, visando aprimorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em um contexto onde o volume de informações processadas diariamente é cada vez maior, a GC possibilita o compartilhamento, a organização e a preservação do conhecimento organizacional, garantindo que este seja utilizado de forma estratégica para embasar decisões e promover a inovação na gestão pública (Davenport; Prusak, 1998).

Diferentemente das organizações privadas, onde a GC é direcionada para o aumento da rentabilidade e da competitividade, no setor público, sua ênfase recai sobre a necessidade de inovação, qualidade e eficiência no atendimento ao cidadão.

Segundo Mattos e Cuzzo (2018), a GC no serviço público deve ser encarada como uma necessidade para a modernização administrativa, possibilitando a evolução contínua das práticas organizacionais e fortalecendo a capacidade institucional de atender às demandas sociais.

É importante frisar que a GC abrange tanto o conhecimento tácito quanto o explícito. O conhecimento tácito, presente na experiência e no saber fazer dos servidores, é mais difícil de capturar e transferir, enquanto o conhecimento explícito, registrado em documentos e bases de dados, pode ser compartilhado mais facilmente, desde que existam sistemas adequados para sua organização, recuperação e acesso. O equilíbrio entre esses dois tipos de conhecimento é fundamental para o sucesso das iniciativas de GC (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Diversos autores contribuíram para a compreensão da GC e sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais, como Nonaka e Takeuchi (1997), que introduziram o modelo SECI, explicando como o conhecimento é criado e compartilhado dentro das organizações. Por sua vez, Davenport e Prusak (1998) destacaram a importância do ciclo do conhecimento para gerar valor.

Em se tratando da GC aplicada à administração pública, Terra (2000) contextualizou os desafios da GC no serviço público brasileiro. Já Batista (2012) propôs um modelo de GC aplicado à administração pública, considerando que a GC poderá trazer ganhos à gestão pública em termos de eficiência, maior produtividade e melhoria nos resultados dos serviços prestados à sociedade.

Na prática, a GC pode ser implementada por meio de diversas iniciativas, como a gestão documental, essencial para a preservação da memória organizacional. Nesse sentido, programas de capacitação contribuem para a disseminação do conhecimento organizacional, enquanto sistemas de tecnologia da informação facilitam o armazenamento e a recuperação de dados. A criação de comunidades de prática permite que servidores compartilhem experiências e boas práticas, promovendo uma cultura organizacional voltada para o aprendizado e a colaboração (Senge, 1990).

Pelo exposto, compreende-se que a implementação da GC no setor público é capaz de gerar impactos significativos. Isto porque o conhecimento sistematizado contribuirá para a melhoria na tomada de decisão, fortalecerá a transparência e assegurará a continuidade dos serviços. Conforme destaca Choo (2003), a

organização que gerencia eficientemente seu conhecimento obtém vantagens competitivas e aprimora sua capacidade de inovação.

Assim, os principais impactos que a GC pode trazer à gestão pública incluem:

- **Aumento da eficiência administrativa:** redução de custos, aumento da produtividade e melhor execução de políticas públicas;
- **Melhoria na tomada de decisões:** decisões mais informadas e estratégicas, baseadas em dados organizados;
- **Fortalecimento da transparência e da responsabilidade:** maior acesso à informação e monitoramento das ações do Estado;
- **Capacitação e desenvolvimento de competências:** aprimoramento profissional dos servidores públicos;
- **Preservação do conhecimento organizacional:** documentação de processos para as futuras gerações de servidores.

Nesse âmbito, a preservação da memória organizacional deve se constituir em um dos principais objetivos da GC no setor público, uma vez que, mais do que armazenar documentos, é necessário atualizar, analisar e compartilhar conhecimentos de maneira estruturada para garantir a continuidade administrativa. A rotatividade de servidores e as mudanças de gestão são desafios constantes, tornando indispensável a adoção de políticas que assegurem a retenção do conhecimento crítico para a administração pública (Serra, 2019).

Apesar dos benefícios evidentes, a implementação da GC no serviço público enfrenta desafios como a resistência à mudança, o receio de perda de relevância por parte dos servidores, a escassez de investimentos em tecnologia e treinamento, além da fragmentação das informações entre diferentes órgãos. No entanto, superar essas barreiras permite ganhos expressivos, como maior eficiência administrativa, redução de redundâncias, melhor tomada de decisões e aumento da transparência (Batista, 2017).

Destaca-se, nesse aspecto, a adoção de uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento e à colaboração de conhecimentos, sendo essencial para o sucesso da GC. Iniciativas como plataformas digitais de gestão integrada e redes colaborativas entre órgãos públicos são fundamentais para a disseminação do conhecimento. Com isso, a administração pública torna-se mais ágil e adaptável às mudanças, garantindo a continuidade dos serviços mesmo diante de crises ou transições administrativas (Silva; Gomes, 2020).

Portanto, a gestão do conhecimento no serviço público não deve ser vista como um processo secundário, mas como um pilar essencial para a modernização e eficiência da administração pública. Além de assegurar a qualidade e a transparência dos serviços prestados, a GC é capaz de fortalecer a preservação da memória organizacional, garantindo que o conhecimento institucional seja transmitido e utilizado de maneira estratégica para o benefício da sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante da pesquisa proposta, objetiva-se analisar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir com a gestão e com a preservação da Memória Organizacional na Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização (GGDOC) da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba (SEE/PB). Desse modo, esta seção apresenta a definição dos procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização da pesquisa, a partir de sua caracterização, técnicas de coleta e análise dos dados, além da descrição do campo de estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem metodológica adotada para esta pesquisa baseia-se no método indutivo, pois, se fundamenta em teorias sobre Gestão do Conhecimento no contexto da Ciência da Informação e na proposta para a construção e gestão da memória organizacional para organizações públicas. Segundo Martins e Theóphilo (2016), o método indutivo permite ao pesquisador chegar a conclusões gerais sobre um fenômeno a partir da observação de casos específicos.

O estudo proposto é caracterizado, quanto aos objetivos, como exploratório-descritivo. De acordo com Martins e Theóphilo (2016), a pesquisa exploratória é conduzida em áreas onde o conhecimento ainda é limitado, permitindo o desenvolvimento de conceitos para esclarecer o objeto de investigação. Já as pesquisas descritivas focam na “[...] descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2012, p. 28).

No que se refere aos aspectos técnicos, foram empregadas três estratégias de pesquisa: pesquisa bibliográfica, análise documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é essencial para a fundamentação sobre o tema com base na literatura existente. Nesse aspecto, esta primeira estratégia já foi apresentada nesta dissertação, a partir de uma discussão teórica sobre a gestão do conhecimento e sobre a memória organizacional. Buscou-se estabelecer uma relação entre os temas, tendo em vista o objetivo da pesquisa.

O segundo recurso implementado foi a análise documental, envolvendo a identificação de documentos, diretrizes e práticas relacionadas à construção e gestão

da memória organizacional na GGDOC na SEE/PB, tais como: fluxogramas, manuais, relatórios de gestão, normalização, diretrizes, canais de socialização e colaboração para acesso e uso de informações e conhecimentos produzidos em decorrência da atividade das organizações.

Os materiais foram adquiridos através da colaboração de diferentes agentes em decorrência de suas atividades e com base na competência de cada participação correlata à sua atividade na instituição. Martins e Theóphilo (2016, p. 53) orientam a seguinte distinção quanto às pesquisas bibliográficas e as pesquisas documentais:

A pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias, isto é, materiais transcritos de publicações disponíveis na forma de livros, jornais, artigos, etc. Por sua vez, a pesquisa documental emprega fontes primárias, assim considerados os materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não foram objeto de análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os propósitos da pesquisa.

Foi utilizado ainda como estratégia de pesquisa o estudo de caso, objetivando permitir maior imersão no objeto da pesquisa. Esta escolha foi crucial para compreender a dinâmica da GC e da MO na instituição pesquisada. Segundo Martins e Theóphilo (2016, p. 60), o estudo de caso é uma investigação dentro do contexto real, compreendendo “o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente”.

Quanto à natureza, a pesquisa usou uma abordagem qualitativa, “caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos” (Martins; Theóphilo, 2016, p. 59). Na pesquisa qualitativa, conforme Silva (2007, p. 20), “[...] há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

A adoção desta abordagem é adequada para o tipo de investigação proposta nesta pesquisa, em virtude da necessidade de compreender e interpretar os elementos relativos ao processo de GC e de construção e gestão da MO na GGDOC da SEE/PB.

3.2 CAMPO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA

O campo para a realização desta pesquisa compreendeu a Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização - GGDOC, que, nos termos da Lei Ordinária nº 12.792/2023, é uma partição da Secretaria de Estado da Educação, enquanto área instrumental, vinculada à Secretaria Executiva de Administração de Suprimentos e Logística (Paraíba, 2023). Desta forma, apresenta-se uma breve descrição do campo investigado.

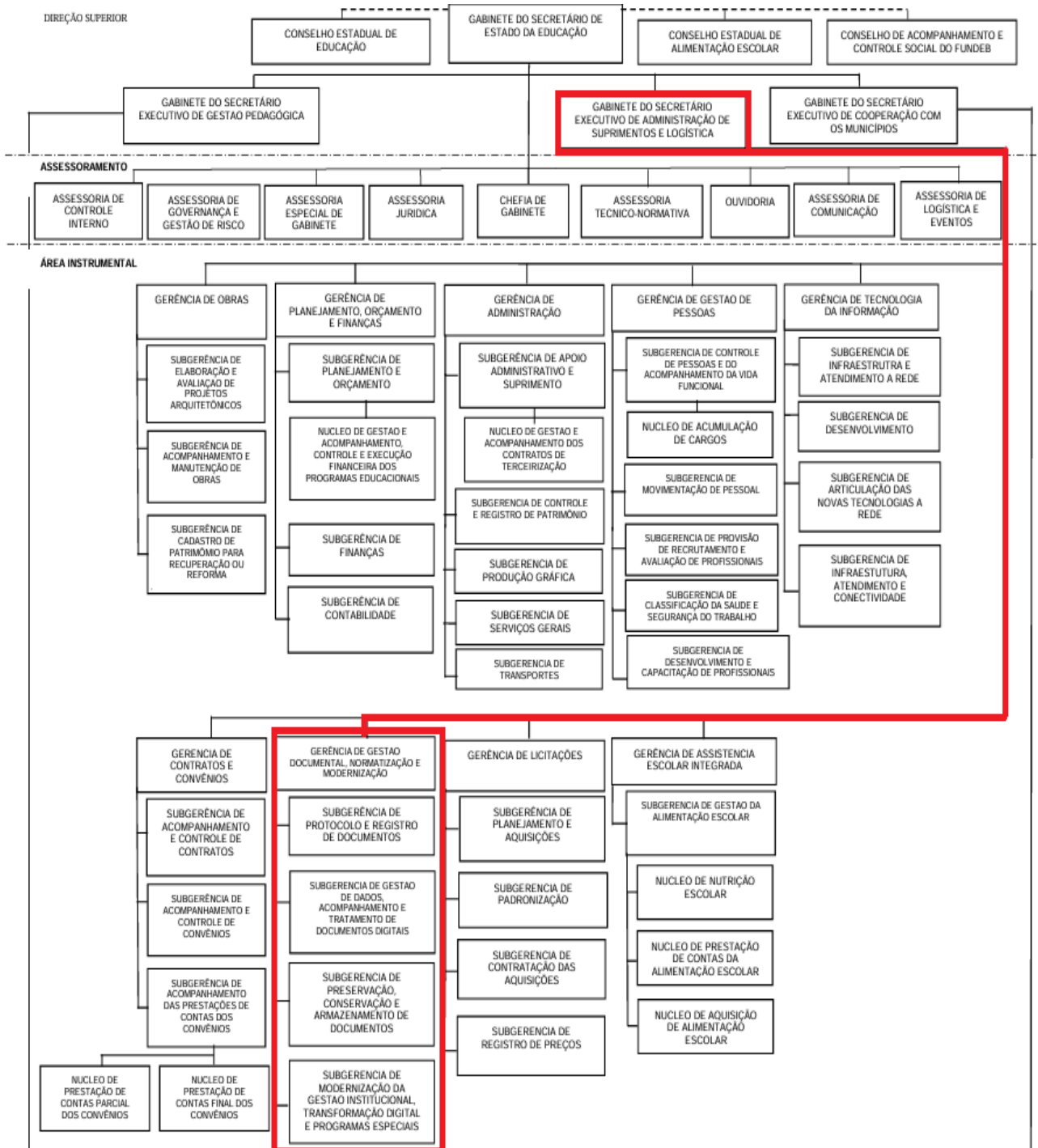
A GGDOC é responsável pelo planejamento, execução, análise, controle e orientação da política de expansão e manutenção de procedimentos arquivísticos, administrativos, funcionais, gestão da informação e do conhecimento, regras de negócios, qualidade e normatização, modernização e inovação das ferramentas, procedimentos, políticas e recursos tecnológicos e operacionais vigentes e aos que poderão ser implementados.

Quanto à sua composição, a partir da estrutura organizacional da SEE/PB (Paraíba, 2023), a GGDOC possui quatro subgerências, a saber:

- a) Subgerência de Protocolo e Registro de Documentos - SGPRE;
- b) Subgerência de Gestão de Dados, Acompanhamento e Tratamento de Documentos Digitais - SGDAD;
- c) Subgerência de Preservação, Conservação e Armazenamento de Documentos - SGCAD;
- d) Subgerência de Modernização da Gestão Institucional, Transformação Digital e Programas Especiais - SGMOD.

A Figura 8 ilustra o organograma da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, com ênfase para a GGDOC, marcada em linha vermelha. Importa lembrar que esta Gerência é subordinada à Secretaria Executiva de Administração de Suprimentos e Logística, optando-se por marcar a linha que liga a Secretaria à GGDOC em razão do distanciamento de ambas no organograma.

Figura 8 - Organograma da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba



Fonte: Secretaria de Estado da Educação (2024).

Os sujeitos da pesquisa compreenderam os servidores que atuam na unidade. Nesse sentido, a Gerência possui dois gestores que a chefiar, sendo os demais servidores distribuídos nas subgerências.

Cada subgerência possui um subgerente e servidores efetivos e/ou terceirizados lotados na unidade. Entretanto, a distribuição do número de servidores

entre cada uma das subgerências não é a mesma. Por essa razão, a amostra da pesquisa, escolhida de forma intencional e não probabilística, foi composta por sete pessoas atuantes na Subgerência de Protocolo e Registro de Documentos e três pessoas atuantes na Subgerência de Preservação, Conservação e Armazenamento de Documentos. A composição do universo pesquisado e da amostra da pesquisa é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Sujeitos da pesquisa

Setor	Servidores	Subgerente	Arquivista	Assistente	Amostra
Subgerência de Protocolo e Registro de Documentos	19	1	2	16	7
Subgerência de Preservação, Conservação e Armazenamento de Documentos	6	1	2	3	3
Total	25	2	4	19	10

Fonte: Elaboração própria (2025).

Importa destacar que a escolha das Subgerências de Protocolo e Registro de Documentos (SGPRE) e de Preservação, Conservação e Armazenamento de Documentos (SGCAD) para este estudo baseia-se na relevância do trabalho que ambas desempenham para preservar e organizar a memória institucional.

A SGPRE atua no início do processo documental, sendo responsável pela criação, registro, classificação e organização das informações. Essa subgerência garante que os documentos sejam formalizados e mantidos acessíveis para atender às demandas cotidianas e estratégicas da organização.

A SGCAD, por sua vez, cuida da preservação e conservação dos documentos, tanto físicos quanto digitais. Seu trabalho assegura que o patrimônio documental seja protegido e permaneça acessível a longo prazo, contribuindo para a perpetuação da memória institucional.

Essas duas subgerências desempenham funções complementares: enquanto a SGPRE organiza e registra informações para uso imediato, a SGCAD zela pela sua preservação e acessibilidade futura. Juntas, garantem que a memória organizacional seja protegida e que a informação circule de forma eficiente.

Por outro lado, a Subgerência de Gestão de Dados, Acompanhamento e Tratamento de Documentos Digitais (SGDAD) não foi incluída no estudo, pois, à

época da pesquisa, suas atividades ainda não estavam plenamente operacionais devido à ausência de servidores atuando. Apesar de sua importância para a transformação digital da Secretaria, essa limitação inviabilizou sua participação no levantamento.

Essa delimitação destaca o papel central da SGPRE e da SGCAD na organização e preservação do conhecimento institucional, assegurando que a memória da organização esteja bem cuidada e pronta para atender tanto às necessidades presentes, quanto futuras.

Com base nos dados apresentados na Tabela 1, a pesquisa concentra-se em um total de dez sujeitos participantes, todos servidores da Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização, distribuídos entre as subgerências de Protocolo e Registro de Documentos e de Preservação, Conservação e Armazenamento de Documentos.

A estrutura funcional dessas subgerências reflete uma divisão clara de responsabilidades para alcançar a preservação e a gestão eficaz da memória organizacional da instituição. A SGPRE é a subgerência onde a maior parte dos servidores está alocada, dado o seu papel fundamental de gerir o ciclo inicial da documentação.

Essa subgerência se dedica a criar, registrar, classificar e organizar documentos e informações, garantindo sua acessibilidade e conformidade com os padrões institucionais. Essa função é essencial para assegurar que o conhecimento produzido esteja disponível de forma eficiente e estruturada, facilitando a consulta e a tomada de decisões no curto e médio prazo.

Por outro lado, a SGCAD se concentra nas etapas de tratamento e preservação documental, contando com servidores especializados, incluindo profissionais de Arquivologia, cuja expertise é indispensável para conservar e digitalizar documentos, além de organizá-los em formatos acessíveis e duradouros. Essa subgerência atua diretamente para proteger o acervo histórico e documental, promovendo a longevidade da memória institucional e garantindo que as informações estratégicas sejam preservadas para o futuro.

A divisão funcional entre as subgerências permite que ambas contribuam de forma complementar para a preservação da memória organizacional. Enquanto a SGPRE organiza o presente e mantém o fluxo das informações correntes, a SGCAD

trabalha na preservação do passado, transformando-o em um legado que reforça a identidade e a história da instituição.

Essa articulação entre as atividades das subgerências, com base nas funções e competências específicas de seus servidores, assegura um tratamento holístico e estratégico da gestão documental. Assim, a memória organizacional não apenas é preservada, mas também permanece acessível e relevante para a continuidade das operações e a tomada de decisões institucionais.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para contemplar os objetivos propostos na pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas e análise documental, conforme descrito a seguir.

3.3.1 Entrevistas semiestruturadas

Para a coleta de dados com os gestores e servidores da GGDOC e suas subgerências, foram realizadas entrevistas semiestruturadas no período de 07 a 11 de abril de 2025. O objetivo é identificar os papéis de cada um desses atores e entender como participam nos processos de criação, organização, compartilhamento e utilização do conhecimento, bem como da gestão da Memória Organizacional.

Martins e Theóphilo (2016) ressaltam a importância das entrevistas enquanto instrumentos que permitem a compreensão do significado daquilo que os entrevistados desejam transmitir. As entrevistas semiestruturadas são conduzidas “com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador” (Martins; Theóphilo, 2016, p. 88-89). Assim, caso o pesquisador identifique a necessidade de complementar as perguntas previamente estabelecidas, pode obter mais informações importantes para a análise dos resultados.

É válido destacar que as entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos participantes, e posteriormente transcritas, com auxílio de aplicativo de Inteligência Artificial.

Com vistas ao atendimento aos preceitos éticos da pesquisa, os participantes foram devidamente instruídos sobre os objetivos aqui pretendidos, como se daria a sua participação, os riscos e benefícios, bem como tiveram a garantia de que não

seriam identificados. Vale frisar ainda que a pesquisa foi submetida na Plataforma Brasil, para análise do Comitê de Ética em Pesquisa da UFPB, sob o número de protocolo 86108225.3.0000.5188, obtendo aprovação para a sua realização.

Os participantes receberam, além das informações sobre a pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice A), assinado por cada um deles e pelo pesquisador. Além disso, o roteiro com as perguntas que foram realizadas nas entrevistas é apresentado no apêndice B.

3.3.2 Análise documental

Para obter um entendimento mais profundo sobre a GGDOC, sua constituição, competências, além das diretrizes, ações e condutas existentes voltadas para a Gestão do Conhecimento e aquelas que orientem a preservação do conhecimento, foi necessário analisar diversos documentos existentes na GGDOC e SEE/PB.

Assim, foram analisados os dispositivos legais que regulamentam GGDOC desde a sua criação, o Regimento Interno, Portarias, Circulares e Manuais. Também foram examinadas as atas de reuniões, alinhamento, *folders* explicativos e material de divulgação de serviços ofertados.

Esses documentos permitiram identificar o histórico da GGDOC na SEE/PB, as mudanças implantadas em seu ciclo, os sujeitos envolvidos e suas atribuições, a sistemática de atendimento às demandas que auxiliam na preservação da Memória Organizacional.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados coletados e sistematizá-los, foi empregada a análise de conteúdo, utilizando-se o método de categorização proposto por Bardin (2011). Para a autora, a análise de conteúdo consiste em

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2011).

Tendo em vista que o modelo que serviu como guia para a pesquisa foi a proposta de Damian e Moro-Cabero (2020), com o modelo de GC com foco na MO, as categorias da pesquisa corresponderam às fases do modelo, a saber: 1) identificação; 2) criação/obtenção; 3) armazenamento; 4) disseminação; e, 5) uso/avaliação.

Estas cinco categorias foram desdobradas em subcategorias da pesquisa, vinculando-as aos objetivos específicos a serem alcançados, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias e subcategorias da pesquisa

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Identificação	Estratégias para a divulgação da missão e visão organizacionais	Objetivo específico (b)
	Escolha de um projeto piloto para a implantação da GC	
	Definição dos objetivos esperados e dos conhecimentos necessários à realização das atividades envolvidas no projeto	
	Levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da GC	
Criação/obtenção	Estratégias para a criação do conhecimento	Objetivo específico (c)
	Ações de registro do conhecimento criado	
	Tecnologias utilizadas para o registro	
	Estratégias para o tratamento do conhecimento (modificação, tradução, descarte)	
	Tecnologias utilizadas para o tratamento	
Armazenamento	Políticas ou diretrizes para o armazenamento	Objetivo específico (d)
	Práticas de armazenamento	
	Sujeitos responsáveis	
Disseminação	Políticas ou diretrizes para a disseminação	Objetivo específico (e)
	Práticas de compartilhamento	
	Ferramentas utilizadas para o compartilhamento	
Uso/avaliação	Utilização do conhecimento adquirido para as atividades	Objetivo específico (f)
	Avaliação da eficácia dos conhecimentos adquiridos	

Fonte: Elaboração própria (2025).

Na seção seguinte, os resultados serão apresentados e discutidos, a partir de cada uma das categorias elencadas anteriormente.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A coleta e análise dos dados permitiram compreender o cenário atual da Gestão Documental e da Gestão do Conhecimento na instituição estudada. A partir das informações levantadas, foi possível traçar um perfil dos profissionais envolvidos, identificar suas principais atividades, desafios enfrentados e perspectivas futuras, bem como avaliar o nível de conhecimento sobre a missão e visão de setores vinculados à GGDOC, como o SGPRE e a SGCAD, além da existência de projetos voltados para a implementação da Gestão do Conhecimento.

Foram entrevistadas dez pessoas atuantes na GGDOC, sendo seis mulheres e quatro homens. A faixa etária média das mulheres é de 45 anos e a dos homens é de 37 anos. A faixa etária média de todo o grupo entrevistado é de 42 anos.

Dentre os entrevistados, apenas um possui como escolaridade ensino médio completo. Os demais possuem formações de nível superior variadas, identificando-se os seguintes cursos: Arquivologia (04), Serviço Social (02), História (01), Letras Português (01) e Análise e Desenvolvimento de Sistemas (01). Identificou-se, ainda, que um dos entrevistados possui pós-graduação em Gestão Pública e outro está cursando a pós-graduação.

Quanto às atribuições, bem como o tempo de atuação na GGDOC, o Quadro 6 ilustra a descrição do perfil e das atividades de cada um dos entrevistados, de acordo com os relatos apresentados nas entrevistas.

Quadro 6 – Perfil e atuação dos entrevistados na GGDOC

Perguntas de números 1, 2, 3, 4 e 5 do roteiro de entrevista			
Setor	Função	Tempo de atuação	Descrição de atividades
SGCAD	Subgerente	20 anos	Gestão, preservação e organização de documentos físicos, incluindo digitalização e catalogação.
	Assistente administrativo	13 anos	Custódia de documentos físicos da Secretaria de Educação, realizando triagem, organização, higienização, acondicionamento, indexação e digitalização. Também orienta os servidores sobre preservação documental, garantindo a proteção dos registros em um ambiente desafiador.
	Assistente administrativo	13 anos	Triagem, indexação e digitalização de documentos, desenvolvimento de ferramentas para recuperação da informação, busca documental e treinamento de pessoal.

Perguntas de números 1, 2, 3, 4 e 5 do roteiro de entrevista			
SGPRE	Assistente administrativo	1 ano	Atendimento remoto, triagem e abertura de processos.
	Técnico administrativo	5 anos	Atendimento remoto, triagem, análise documental e abertura de processos.
	Assistente administrativo	1 ano e 6 meses	Atendimento remoto, triagem, análise documental e abertura de processos.
	Técnico administrativo	1 ano e 8 meses	Análise dos documentos para a abertura dos processos, atendimento remoto e presencial.
	Assistente administrativo	8 anos	Abertura de processos, atendimento remoto e presencial e esclarecimento de dúvidas referentes aos processos devido ao conhecimento obtido pelo tempo de serviço e pela equipe.
	Técnico administrativo	7 anos	Atendimento remoto, triagem, análise documental e abertura de processos.
	Assistente administrativo	10 meses	Gerenciamento de e-mails, atendimento remoto, triagem, análise documental, recebimento, tramitação de processos no Sistema PBDoc, desenvolvimento de cartilhas e materiais de uso interno e externo referentes aos sistemas utilizados na Secretaria de Estado da Educação.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Diante da necessidade de não identificação dos respondentes à pesquisa, foram utilizados códigos para a representação das falas de cada entrevistado. Assim, os três respondentes que atuam na SGCAD foram representados pelos códigos E1 a E3, enquanto os sete respondentes atuantes na SGPRE foram codificados de E4 a E10.

No que tange à diversidade etária, de formação acadêmica e de tempo de atuação dos colaboradores da GGDOC, observa-se a coexistência entre o conhecimento tácito acumulado ao longo dos anos e abordagens especializadas trazidas por novos profissionais. Além disso, profissionais com vasta trajetória no setor, com tempo superior a cinco anos de atuação, demonstram que esse acúmulo de conhecimento contribui diretamente para a eficiência das práticas documentais.

A análise revelou que a especialização na área tem se tornado uma tendência crescente, com a presença de profissionais formados em Arquivologia e áreas correlatas. Essa qualificação pode impactar positivamente a gestão documental, promovendo maior rigor técnico e metodológico nas atividades desenvolvidas.

Com o objetivo de mapear as atividades administrativas dos entrevistados, identificou-se que as funções desempenhadas pelos participantes da GGDOC, SGPRE e a SGCAD estão distribuídas em três áreas principais, refletindo um esforço

contínuo para estruturar e aprimorar as práticas institucionais de gestão do conhecimento, sendo elas:

- **Gestão Documental e Preservação:** envolve catalogação, indexação, armazenamento e digitalização de documentos, garantindo a manutenção e acessibilidade da memória organizacional;
- **Protocolo e Registro de Documentos:** compreende atendimento remoto e presencial, triagem, análise documental, além da abertura e tramitação de processos;
- **Desenvolvimento de Ferramentas e Capacitação:** inclui a implementação de soluções para recuperação de informações e treinamentos internos voltados ao aperfeiçoamento da gestão do conhecimento.

Essas atividades são fundamentais para a organização e preservação documental, promovendo eficiência e inovação nos processos institucionais. Entretanto, os desafios persistem. Segundo E1, a gestão documental na Secretaria de Educação ainda está "engatinhando", ou seja, ainda se encontra em estágio inicial, o que aponta para a necessidade de amadurecimento das práticas e maior integração entre as iniciativas. A inexistência de cursos de Arquivologia no passado levou profissionais de áreas como História a assumirem funções relacionadas à gestão documental, o que influenciou a forma como a MO Memória Organizacional foi gerida ao longo do tempo.

Além disso, aspectos técnicos e estruturais, como o ambiente insalubre e a necessidade de salvaguarda dos documentos físicos, representam desafios adicionais. Apesar desses desafios, iniciativas internas de disseminação do conhecimento, como desenvolvimento de materiais e treinamentos, têm sido identificadas como soluções potenciais para avançar na gestão documental e preservação da memória organizacional.

No contexto da gestão documental, observou-se que a experiência dos servidores mais antigos, aliada à chegada de novos profissionais com formação específica, pode facilitar a transição para um modelo mais estruturado e digitalizado. A indexação e digitalização de documentos já demonstram avanços significativos nesse sentido, permitindo maior acessibilidade à informação e melhor preservação da memória organizacional e gestão do conhecimento. Além disso, a produção de materiais internos e a realização de treinamentos reforçam a importância da disseminação do conhecimento para garantir a continuidade das práticas

organizacionais.

4.1 CATEGORIA: IDENTIFICAÇÃO

A primeira categoria da pesquisa permitiu descrever as ações desenvolvidas para a **identificação** dos conhecimentos necessários à realização das atividades da GGDOC. Para tanto, buscou-se identificar possíveis estratégias para a divulgação da missão e visão organizacionais, bem como a escolha de um projeto piloto para a implantação da gestão do conhecimento. Por meio desta categoria, buscou-se também identificar a possível definição dos objetivos esperados e dos conhecimentos necessários à realização das atividades envolvidas no projeto, além do levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da GC.

Com relação às estratégias para a divulgação da missão e visão da GGDOC, o Quadro 7 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 7 – Estratégias para a divulgação da missão e visão da GGDOC

Pergunta de número 6 do roteiro de entrevista
1. Falta de implantação oficial: vários participantes mencionaram que não conheciam a missão e visão da GGDOC, principalmente devido à nova estruturação e à falta de um gerente fixo no cargo, o que gerou uma lacuna na comunicação e disseminação dessas informações. 2. Conhecimento da missão e visão da SGPRE e SGAD: em contraste, muitos colaboradores demonstraram ter conhecimento claro da missão e visão da SGPRE e SGCASD, mencionando que essas informações foram acessadas principalmente por meio de reuniões, capacitações e cartilhas desenvolvidas pela organização. 3. Falta de formalização na GGDOC: a maioria dos entrevistados indicou que, na GGDOC, a missão e visão ainda não foram implantadas de forma oficial, o que implica em uma ausência de estratégias de disseminação estruturadas dentro dessa unidade. 4. Uso de reuniões e materiais de apoio: para as áreas que têm suas missões e visões mais consolidadas, como a SGPRE e SGCAD, o conhecimento sobre esses aspectos foi compartilhado principalmente através de reuniões e documentos como cartilhas e fluxogramas. Sendo desenvolvidas informalmente sua missão e visão, baseando-se nas atividades desempenhadas no dia a dia. 5. Capacitação e comunicação interna: a capacitação contínua e a comunicação interna, como grupos de WhatsApp, reuniões periódicas e trocas de experiências, são comumente citadas como estratégias utilizadas para disseminar informações e envolver os colaboradores na compreensão e aplicação das missões e visões organizacionais.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Um ponto de destaque identificado foi o desconhecimento generalizado entre os colaboradores da GGDOC em relação à missão e visão da gerência. Esse problema é atribuído, principalmente, à recente criação da gerência e à falta de uma divulgação formal e estruturada desses conceitos institucionais.

Em comparação, setores como o SGPRE e a SGCAD apresentam um maior alinhamento com suas respectivas missões e visões, destacando a importância de estratégias de comunicação eficazes para disseminar essas diretrizes. Nesse aspecto, a SGPRE e a SGCAD desenvolveram suas próprias definições de missão e visão, com foco na gestão, preservação e tramitação de documentos administrativos. A divulgação dessas missões e visões ocorre principalmente por meio de reuniões, capacitações, cartilhas, informes e grupos de WhatsApp.

Nesse sentido, E9 destacou: “[...]. Quanto às estratégias podemos citar: reuniões, informes, grupos de WhatsApp, vídeos e diálogos em busca do conhecimento adquirido a partir da experiência pessoal de pessoas da equipe”. Em concordância, os participantes E5 e E8 afirmaram ter acesso através de reuniões e cartilha desenvolvida, compartilhando, inclusive, essas informações com outras pessoas.

Embora não exista uma definição formal para a GGDOC e suas subgerências, essas unidades seguem uma visão compartilhada sobre suas funções e objetivos dentro do setor, mesmo sem um documento oficial que as regule. Conforme E10, ao ser questionado sobre qual é a missão e visão da GGDOC, como teve acesso a elas e quais as estratégias utilizadas para divulgar a missão e a visão da GGDOC entre os colaboradores:

Sim, conheço. No entanto, a missão e a visão ainda não foram oficialmente implantadas, pois, o Regimento Interno da Secretaria de Estado da Educação está em desenvolvimento. No caso da SGPRE, tive acesso a essas informações por meio de reuniões e capacitações. Nossa missão é: "Criar, registrar, gerir, organizar e tramitar documentos e processos administrativos com eficiência, segurança e transparência, assegurando a integridade das informações". Nossa visão é: "Ser referência em gestão documental e tramitação de processos administrativos".

Já o participante E1 respondeu que “a GGDOC é uma pasta nova e o gerente com o qual a gente teve contato teve uma breve passagem, onde eu acho que demorou seis meses no cargo”. Desse modo, a ausência de um gerente fixo na GGDOC tem contribuído para a falta de uma comunicação estruturada e efetiva sobre esses conceitos.

Damian e Moro-Cabero (2020) destacam a importância da divulgação da missão e visão organizacionais entre todos os colaboradores, como passo inicial para a identificação dos conhecimentos necessários aos afazeres organizacionais. Isto

porque os objetivos esperados de cada colaborador devem estar alinhados à missão e visão da organização.

Nesse escopo, no âmbito da GGDOC, compreende-se que a falta de conhecimento sobre a missão e a visão organizacionais pode prejudicar possíveis iniciativas de GC para a gestão e preservação da Memória Organizacional, uma vez que estas iniciativas não teriam como fundamento aquilo que se tem como propósito maior da instituição.

Com relação a uma possível implementação de proposta para um **Projeto Piloto para implantação da Gestão do Conhecimento na GGDOC**, o Quadro 8 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 8 – Projeto Piloto para implantação da GC na GGDOC

Pergunta de número 7 do roteiro de entrevista
1. Ausência de um projeto piloto oficial na GGDOC: a maioria dos entrevistados mencionou que a gestão do conhecimento ainda não foi oficialmente implantada na GGDOC. 2. Conhecimento limitado sobre projetos na área: alguns entrevistados afirmaram não ter conhecimento de iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento dentro da GGDOC. 3. Exemplo da pesquisa como projeto em andamento: vários entrevistados citaram a pesquisa em questão como um projeto que busca promover a gestão do conhecimento e a preservação da memória institucional. 4. Iniciativas pontuais em outras subgerências: apesar da ausência de um projeto formal na GGDOC, algumas subgerências, como a SGPRE, implantaram ações como um checklist para organização documental. 5. Sugestões para implementação futura: há menção a possíveis estratégias para fortalecer a gestão do conhecimento, como workshops, reuniões periódicas, materiais digitais e feedback contínuo.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Com base no resumo apresentado no Quadro 9, identificou-se que, até o momento, não há um projeto formalizado para a implementação da Gestão do Conhecimento na GGDOC. No entanto, alguns setores vinculados, como a SGPRE e a SGCAD, têm adotado iniciativas voltadas à troca de conhecimentos e organização documental. Entre as ações identificadas, destacam-se:

- **Reuniões e encontros semanais** para compartilhamento de informações e definição de metas;
- **Uso de *checklists* e planilhas** na SGPRE para padronizar e disseminar informações;

- **Propostas para implementação futura**, incluindo *workshops*, materiais digitais e relatórios para auxiliar na disseminação do conhecimento entre os colaboradores.

Muitos entrevistados afirmaram não ter conhecimento de um projeto específico de GC dentro da GGDOC, SGPRES e a SGCAD, o que evidencia a necessidade de formalização e maior divulgação de iniciativas na área. Adicionalmente, é importante mencionar que, para alguns entrevistados, a presente pesquisa foi citada como um possível projeto-piloto em andamento, com o objetivo de compreender e aprimorar as práticas de Gestão Documental e Preservação da Memória Organizacional.

Nesse sentido, conforme destaca E5: “Tenho conhecimento de um projeto em andamento, como esta pesquisa, que tem como objetivo gerir o conhecimento e preservar a memória da organização”. Da mesma forma, os participantes E7 e E10 afirmaram, respectivamente: “O projeto está em andamento, como esta pesquisa, que busca promover a gestão do conhecimento e a preservação da memória institucional, contribuindo para a valorização e continuidade das práticas organizacionais”, e “Sim, o projeto em andamento do qual tenho conhecimento é esta pesquisa, que aborda a Gestão do Conhecimento e a Preservação da Memória Organizacional na Secretaria de Educação”.

Com relação aos **objetivos esperados a partir do projeto de gestão do conhecimento para a GGDOC**, o Quadro 9 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 9 – Objetivos esperados a partir do projeto de GC para a GGDOC

Pergunta de número 8 do roteiro de entrevista
1. Capacitação e sensibilização dos colaboradores: há uma preocupação em instruir os servidores sobre a gestão documental, garantindo que compreendam sua importância e funcionamento. 2. Melhoria da eficiência e padronização: o projeto deve contribuir para a otimização da gestão pública, por meio da padronização de processos e preservação de informações de maneira organizada e acessível. 3. Agilidade e qualidade no serviço prestado: espera-se que a implementação da GC torne o trabalho mais dinâmico e eficiente, beneficiando tanto os servidores quanto o público atendido. 4. Facilitação do acesso e integração entre setores: o projeto deve ser capaz de conectar diferentes áreas da Secretaria da Educação para garantir um fluxo de documentos mais estruturado e uma melhor troca de informações. 5. Tomada de decisões estratégicas e preservação do conhecimento: espera-se ainda que a GC contribua para a continuidade das práticas institucionais, ajudando na análise documental e no uso estratégico das informações armazenadas.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A implementação da Gestão do Conhecimento na GGDOC, SGPRE e a SGCAD tem como principais objetivos capacitar e sensibilizar os colaboradores sobre a importância da gestão documental, otimizar a tramitação e organização de documentos, padronizar os processos internos e adotar novas ferramentas e tecnologias para modernizar os procedimentos institucionais. Além disso, busca garantir a construção e gestão da memória organizacional, assegurando que o conhecimento seja estruturado e utilizado a longo prazo. Tudo isto pode aprimorar a gestão pública e promover maior eficiência na tomada de decisões estratégicas e na prestação de serviços à comunidade.

Esses objetivos foram destacados na fala do participante E10, que relatou:

O principal objetivo é garantir a qualidade do trabalho do setor. Falando especificamente sobre a SGPRE, a Gestão do Conhecimento vai contribuir para a tomada de decisões a longo prazo, assegurando que os conhecimentos produzidos e adquiridos pelos indivíduos do setor sejam organizados, preservados e utilizados de forma estratégica no nosso dia a dia.

Para que esses objetivos sejam alcançados, Cavalcanti (2020) ressalta que os profissionais precisam desenvolver **competências específicas**, como:

- Classificação e organização documental;
- Conhecimento de legislações e normas aplicáveis;
- Digitalização e anexação de arquivos;
- Aplicação de boas práticas de confidencialidade e ética na gestão da informação.

Outro aspecto fundamental esperado a partir de um projeto de GC para a GGDOC é a promoção da interdisciplinaridade entre setores, fortalecendo a integração e a troca de conhecimentos entre as áreas envolvidas. Para alcançar essas metas, é necessário que os profissionais desenvolvam competências específicas, como classificação e organização documental, conhecimento de legislações e normas aplicáveis, digitalização e anexação de arquivos, além da aplicação de boas práticas de confidencialidade e ética na gestão da informação. Esse aspecto foi destacado por E1, ao afirmar:

Pontos como teoria da gestão documental, classificação e organização de documentos, legislações no que diz respeito à gestão documental. Inclusive, de ontem para hoje, a gente recebeu, foi publicado no Diário Oficial a nota do Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade de Documentos. Então, informações que dizem respeito, principalmente arquivo e gestão de documentos, e jurídicos

são pressupostos indispensáveis para essa parte da gestão documental e aplicação dessas informações.

Já o entrevistado E2 destaca:

Eu acredito que identificar as principais atividades que a Secretaria trabalha. Entender todas as áreas do conhecimento que envolvem as atividades da Secretaria e, principalmente, mapear os meios de comunicação entre os servidores, porque, assim, a gestão do conhecimento, a gente sabe que é uma coisa muito ampla. Conhecimento é uma coisa infinita. Então, assim, a forma como dissemina a informação e como ela chega até cada servidor, eu acho que é uma base para a gente conseguir fazer essa ligação interdisciplinar.

O participante E7 retrata que “as demandas exigem a capacidade de análise documental e o conhecimento da documentação necessária para abertura dos processos, domínio de digitalização e anexação de arquivos”.

Com relação aos **conhecimentos necessários para a realização das atividades envolvidas no projeto de gestão do conhecimento**, o Quadro 10 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 10 – Conhecimentos necessários para a realização das atividades envolvidas no projeto de gestão do conhecimento

Pergunta de número 9 do roteiro de entrevista
1. Conhecimento técnico e teórico em gestão documental: inclui organização, classificação e arquivamento de documentos, além do domínio de legislações relacionadas, como o Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade. 2. Domínio de tecnologias e ferramentas digitais: necessário para digitalização, anexação de arquivos, uso de sistemas e plataformas como e-mails institucionais e sistemas internos de gestão documental. 3. Capacidade de análise documental: envolve a compreensão da documentação necessária para abertura e encaminhamento de processos, além da correta instrução de expedientes. 4. Excelência no atendimento presencial e online: habilidade para orientar servidores e cidadãos, garantindo um atendimento eficiente e esclarecendo dúvidas relacionadas aos processos documentais. 5. Habilidades interpessoais e interdisciplinares: comunicação eficaz, resolução de problemas, mapeamento de fluxos de informação entre setores e compreensão das diversas áreas da Secretaria para promover a gestão do conhecimento.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Observou-se, nos relatos dos entrevistados, ênfase considerável nos conhecimentos relacionados à gestão documental e uso de tecnologias digitais, sendo um aspecto essencial a ser observado em um futuro projeto de GC para a GGDOC. Com essa implementação, espera-se que os processos internos se tornem mais ágeis

e eficientes, permitindo uma melhor conexão entre os setores e garantindo um fluxo dinâmico de informações e documentos dentro da Secretaria da Educação.

Com relação ao **levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso da Gestão do Conhecimento pela GGDOC**, o Quadro 11 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 11 – Fatores Críticos de Sucesso da GC pela GGDOC

Pergunta de número 10 do roteiro de entrevista
1. Gestão Documental: ambas as subgerências realizam levantamento e organização de documentos, identificando problemas como acúmulo desordenado e falta de indexação. 2. Divisão do Trabalho: as equipes são segmentadas por áreas específicas, permitindo especialização e melhoria na organização dos processos. 3. Interação e Compartilhamento de Conhecimento: existe troca de informações entre os servidores, com apoio de funcionários mais experientes para orientar novos membros 4. Treinamentos e Padronização: há treinamentos internos e tentativa de implementação de boas práticas arquivísticas, especialmente na SGCAD e SGPRE. 5. Falta de Registros Formais da GC: apesar das iniciativas práticas, não há um modelo formalizado de gestão do conhecimento, especialmente na SGCAD e SGPRE.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A implantação da GC nas organizações não é garantia de sucesso, sendo essencial promover uma análise situacional, a fim de identificar possíveis fatores que representem obstáculos ao pleno alcance dos resultados. Estes fatores, segundo Damian e Moro-Cabero (2020, p. 4), são considerados Fatores Críticos de Sucesso da GC, devendo ser cuidadosamente analisados, uma vez que “podem influenciar o sucesso ou falha de uma iniciativa de implantação da GC”. Para as autoras, fatores como pessoas, cultura, tecnologia, processos, liderança, mensuração dos resultados, infraestrutura, estratégia e recursos figuram como os mais citados, embora outros possam ser apontados (Damian; Moro-Cabero, 2020).

Nesse sentido, apesar de não haver um projeto para implantação da GC na GGDOC, foi realizado um levantamento situacional na GGDOC, em que foram apontados aspectos relacionados à gestão documental e organização dos processos administrativos como fatores críticos de sucesso.

Desde a criação da SGCAD, tem se intensificado o esforço para mapear a documentação da Secretaria de Educação, com o objetivo de identificar a localização dos documentos, suas datas-limite e o estado de organização. Alguns setores, como o financeiro, já apresentam um tratamento arquivístico adequado, enquanto outros

enfrentam problemas como Massa Documental Acumulada (MDA), ausência de identificação e falta de arquivamento sistemático. Como destaca o participante E1:

Trazendo para a GGDOC sobre a questão situacional, desde o ano passado, quando a SGCAD foi construída, a gente vem fazendo o levantamento das condições, o mapeamento da documentação e quais os setores que essa documentação da secretaria está. Por exemplo, setor financeiro, onde está essa documentação, daqui a ano, quais as datas limites, qual a forma que está condicionada, o chefe de gabinete. Então a gente vem fazendo esse mapeamento dessa documentação para saber qual a situação em que se encontra e qual o tratamento dessa documentação. [...]. Mas muito da documentação existente na secretaria pode ser considerada uma MDA, uma massa documental acumulada, porque ela não tem nenhuma data limite, ela não tem identificação, ela não tem nenhum trato arquivístico nela [...].

Na SGPRES, a gestão de processos foi apontada como um fator crítico de sucesso. A esse respeito, foram implementados mecanismos para melhorar a abertura e a gestão de processos, como:

- **Planilha de processos no Excel e Checklist** de documentações necessárias;
- **Divisão de tarefas** entre servidores, organizando o trabalho por áreas específicas;
- **Reuniões periódicas** para avaliação dos acertos e desafios, melhorando fluxos de trabalho;
- **Interação diária entre servidores**, promovendo a troca de conhecimento entre funcionários mais experientes e novos membros da equipe.

A GC ainda não é formalmente implementada na SGCAD, mas existem esforços para disseminar o conhecimento arquivístico entre os servidores de diversas áreas, com treinamentos internos. Na SGPRES, a especialização por área contribui para um fluxo de trabalho mais eficiente e organizado. Contudo, os desafios para a implementação da GC incluem a ausência de uma direção estratégica clara, a falta de integração entre os setores para o compartilhamento de conhecimento e a carência de registros formais sobre missão, visão e processos institucionais.

Para superar esses obstáculos, algumas sugestões incluem o desenvolvimento de um plano estratégico para formalizar as diretrizes de gestão documental e disseminação de conhecimento, a capacitação contínua dos colaboradores, a adoção de ferramentas digitais para facilitar o processo e a implementação de mecanismos de *feedback* para ajustes nas iniciativas. O fortalecimento da memória organizacional

depende da formalização de diretrizes, do investimento em capacitação e da adoção de soluções tecnológicas que ajudem a consolidar a gestão documental.

A despeito desta primeira categoria da pesquisa, evidenciou-se que a GGDOC não possui um projeto direcionado para a implantação da GC, embora algumas iniciativas tenham sido identificadas. Observou-se que a identificação dos conhecimentos necessários ao desempenho dos setores não se constitui em um processo institucionalizado, ficando a cargo de alguns colaboradores, como uma iniciativa individual. Damian e Moro-Cabero (2020, p. 13) ressaltam que

[...] o processo de “Identificar” é composto pelas atividades: 1) divulgar a missão e a visão organizacional para todos os colaboradores; 2) escolher um projeto piloto para a implantação da GC; 3) definir quais são os objetivos esperados da GC; 4) definir quais são os conhecimentos necessários para a realização das atividades envolvidas no projeto; 5) realizar um levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da GC.

Assim, com base nos resultados apresentados, o Quadro 12 ilustra como cada uma dessas atividades que integram a etapa de identificação dos conhecimentos foi percebida na GGDOC.

Quadro 12 – Resumo da categoria “Identificação” na GGDOC

CATEGORIA	ATIVIDADES	PERCEPÇÃO A PARTIR DOS RESULTADOS
Identificação	Estratégias para a divulgação da missão e visão organizacionais	Não há uma estratégia formal para a disseminação da missão e visão.
	Escolha de um projeto piloto para a implantação da GC	Não há um projeto piloto para a implantação da GC.
	Definição dos objetivos esperados e dos conhecimentos necessários à realização das atividades envolvidas no projeto	Alguns colaboradores possuem noção dos objetivos esperados para a GC, bem como dos conhecimentos necessários, caso houvesse um projeto com este fim.
	Levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da GC	Foram identificados alguns fatores críticos de sucesso à GC, mas estes são limitados ao funcionamento das gerências. Fatores mais complexos, como cultura, pessoas e liderança, não foram mencionados pelos entrevistados.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A falta de um gestor fixo e a ausência de uma comunicação estruturada são desafios adicionais que impactam na implementação da GC. A carência de registros formais sobre missão e visão, bem como a integração entre setores, impede um maior compartilhamento de conhecimento. Portanto, a realização de capacitações, reuniões e treinamentos, a implementação de boas práticas arquivísticas e a padronização da gestão documental são fundamentais para garantir a eficiência dos processos internos e a preservação da memória organizacional.

4.2 CATEGORIA: CRIAÇÃO/OBTENÇÃO

A segunda categoria da pesquisa permitiu descrever e evidenciar as ações desenvolvidas para a “criação e a obtenção” de conhecimentos das atividades da GGDOC. Nesse aspecto, Damian e Moro-Cabero (2020, p. 13) compreendem que “uma vez identificados quais são os conhecimentos necessários para a execução do projeto escolhido, é preciso definir maneiras pelas quais tal conhecimento possa ser criado e/ou obtido”.

Para tanto, buscou-se identificar possíveis **Estratégias de criação e compartilhamento de conhecimentos na GGDOC**. Por meio desta categoria, buscou-se também identificar **ações e tecnologias para registro de conhecimentos compartilhados**, estratégias e como ocorrem e o emprego de **tecnologias para modificação, descarte e tratamento de conhecimentos na GGDOC**.

Com relação às **estratégias de criação e compartilhamento de conhecimentos na GGDOC**, o Quadro 13 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 13 – Estratégias de criação e compartilhamento de conhecimentos na GGDOC

Pergunta de número 11 do roteiro de entrevista
1. Capacitações e treinamentos: ambos os setores realizam capacitações, treinamentos e videoaulas para aprimoramento contínuo. 2. Reuniões e roda de conversa: estratégia utilizada para compartilhar boas práticas, esclarecer dúvidas e melhorar fluxos de trabalho. 3. Troca de conhecimento entre servidores: ocorre de forma informal e estruturada, garantindo aprendizado mútuo e evitando erros nos processos. 4. Uso de ferramentas de apoio: <i>checklists</i>, planilhas em Excel, pastas organizadas e informativos auxiliam na padronização dos procedimentos.

5. Interação com outros setores: a comunicação intersetorial fortalece o alinhamento e a eficiência na gestão documental.

6. Produção de material de referência: cartilhas e documentos norteadores são criados para registrar boas práticas e auxiliar os servidores.

Fonte: Elaboração própria (2025).

As estratégias para a criação e o compartilhamento de conhecimento entre os servidores da SGCAD e SGPRE envolvem uma série de ações colaborativas, incluindo treinamentos, reuniões, capacitações e uma comunicação contínua entre os diferentes setores. Na SGCAD, há um esforço contínuo de diálogo com a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD) e com o Arquivo do Estado, visando o alinhamento e a adoção de boas práticas na gestão documental. Além disso, a SGCAD realiza rodas de conversa com setores que lidam com documentos históricos, como as escolas extintas, a fim de compreender melhor a organização e a preservação desses documentos. Nesse sentido, destaca-se o relato de E1:

Então, na SGCAD a gente compõe também o quadro da CPAD, onde a gente tem diálogos de informações a respeito da gestão documental e eu também procurei a presidente do Arquivo do Estado, [...] para ver direcionamentos em que a gente possa assessorar a SGCAD no que diz respeito ao tratamento dos documentos, qual a melhor forma, o diagnóstico, como a gente pode direcionar as informações sem que a gente não saia do que a visão que eles têm. Como eu disse anteriormente, um alinhamento nas informações. A gente vem trabalhando nessas questões e promover principalmente a colaboração com outros setores, a gente trabalha com setor porta a porta aqui, que é o das escolas extintas, onde a gente já fez uma roda de conversa com eles para saber a documentação que eles têm, como eles trabalham, como é que eles estão organizando a documentação deles, então a gente tenta promover essas rodas de diálogo e de conversa com quem tem a agregar para a gente.

Na **SGPRE**, há uma forte cultura de troca de conhecimentos entre os servidores para evitar erros nos processos e garantir informações precisas. Para isso, são utilizadas diversas ferramentas, como:

- **Checklists e documentos de referência** para padronizar as práticas;
- **Planilhas em Excel e pastas organizadas** para suporte à gestão documental;
- **Reuniões periódicas**, tanto internas quanto intersetoriais;
- **Treinamentos, capacitações e videoaulas** sobre boas práticas;
- **Cartilha em produção**, visando formalizar diretrizes para a coleta e organização de documentos;

- **Grupo de WhatsApp** para disseminação de informações e boas práticas rapidamente.

A esse respeito, o entrevistado E10 retratou que

[...] aqui na SGPRE a gente tem sim esse compartilhamento. Esse compartilhamento é essencial no nosso dia a dia, na nossa jornada de trabalho, para a gente evitar erros e garantir informações precisas nos processos. Para isso, a gente utiliza tanto as documentações que os setores responsáveis passam pra gente, também consultamos o nosso subgerente sempre que necessário e a gente também tem a interação não só entre nós, mas com outros setores, no caso de dúvidas. Além dessa interação com outros setores, a gente também realiza reuniões e utilizamos um *checklist* e um grupo de WhatsApp para disseminar informações e boas práticas dentro do setor.

A troca de experiência entre servidores, mesmo aqueles sem formação na área arquivística, é incentivada, garantindo que o conhecimento seja acessível a todos e aplicado corretamente. Esse processo colaborativo entre os servidores é essencial para a GC, pois, como afirmam Damian e Moro-Cabero (2020, p. 13), “a única maneira pela qual as organizações podem criar conhecimento é por meio das pessoas”.

Observou-se ainda que a GGDOC realiza um mapeamento contínuo das condições documentais e das áreas que abrigam os documentos, com o objetivo de identificar lacunas nos processos de arquivamento. Esse monitoramento contínuo é essencial para planejar melhorias no tratamento e organização dos documentos, contribuindo para a preservação da memória organizacional. O setor financeiro, que já está estruturado, serve como um exemplo de boas práticas em gestão documental.

Além disso, de acordo com todos os participantes, são adotadas diversas estratégias para promover o compartilhamento de conhecimento, como rodas de conversa sobre organização documental, reuniões e treinamentos para alinhamento de fluxos de trabalho, capacitações e o uso de ferramentas colaborativas como Excel, WhatsApp e Trello para registro e acompanhamento das atividades. A consultoria externa com o Arquivo do Estado tem sido importante na definição de diretrizes para o tratamento documental.

Com relação às **ações e tecnologias para registro de conhecimentos compartilhados**, o Quadro 14 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 14 – Ações e tecnologias para registro de conhecimentos compartilhados

Pergunta de número 12 do roteiro de entrevista
1. Uso de planilhas Excel: utilizadas para organizar registros e acompanhamento de processos. 2. Grupos de WhatsApp: servem como canal de comunicação interna para dúvidas e avisos. 3. Registro de atividades: feito por meio do Trello, anotações individuais e cadernos físicos. 4. Reuniões periódicas: servem para alinhamento de informações e compartilhamento de conhecimento. 5. PBDoc como ferramenta principal: sistema utilizado para digitalização e indexação documental. 6. Busca por melhorias tecnológicas: há uma necessidade de aprimoramento no uso de ferramentas específicas para arquivologia.

Fonte: Elaboração própria (2025).

As ações para registrar e compartilhar conhecimento na **SGCAD** e **SGPRE** ainda estão em desenvolvimento, especialmente no que diz respeito a tecnologias específicas para Arquivologia. Atualmente, as ferramentas utilizadas incluem:

- **PBdoc**, sistema principal para documentação digital;
- **Planilhas em Excel**, para registrar status e andamento de atividades/processos;
- **Grupos de WhatsApp**, utilizados para comunicação rápida, esclarecimento de dúvidas e informes;
- **E-mails**, para troca formal de informações e feedbacks;
- **Trello**, usado para registrar tarefas, metas e andamento das atividades diárias, permitindo melhor acompanhamento do fluxo de trabalho;
- **Anotações individuais e diários físicos**, como cadernos de cada servidor para registro de informações importantes e dúvidas a serem esclarecidas;
- **Reuniões periódicas**, onde servidores fazem anotações e discutem atualizações nas práticas e procedimentos.

O participante E2 destacou que

[...] a gente tem um diário que é, a gente alimenta diariamente, que é o Trello. Então, assim, as atividades que a gente tem, precisa realizar, a gente anota, que já foram realizadas, a gente também anota, o que a gente precisa de mais urgência, a gente sempre destaca, mas sempre todos os servidores estão sempre alimentando esse aplicativo. Então, assim, todo mundo tem o conhecimento do que deve ser feito e do que tem para fazer, do que já foi feito. [...]

O participante E3 relatou que “temos sim, nós temos grupos de Whatsapp para informes ou dúvidas e planilhas de Excel”. Importa destacar também a fala do participante E10, que, ao falar sobre a SGPRE, relatou:

Nós temos um grupo de WhatsApp, um grupo específico só para os informes e esclarecimento de dúvidas, nós também trabalhamos muito com planilhas em Excel. Então, tudo o que a gente precisa geralmente está lá, pra gente ter essa boa prática, criar essa cultura dentro do setor, além de promover a organização de documentos, reuniões periódicas também, sempre para alinhar essas informações. Então, sempre que tem uma atualização, o responsável pelo setor, que é o subgerente, passa pra gente e a gente já começa a passar para os requerentes. E também, o diálogo entre a equipe é fundamental para a troca contínua de conhecimento.

Apesar dessas soluções em andamento, a Secretaria ainda está avaliando alternativas tecnológicas mais adequadas para a gestão documental, buscando soluções seguras e eficientes tanto para o armazenamento digital quanto para o tratamento de documentos físicos e digitais.

Com relação às **tecnologias para modificação, descarte e tratamento de conhecimentos na GGDOC**, o Quadro 15 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 15 – Estratégias e tecnologias para modificação, descarte e tratamento de conhecimentos na GGDOC

Pergunta de número 13 do roteiro de entrevista

- 1. Uso de ferramentas simples de gestão de conhecimento:** as principais ferramentas utilizadas para automação e disseminação do conhecimento incluem planilhas, grupos de WhatsApp, Trello e fluxogramas. Estas ferramentas ajudam a organizar informações e garantir que as atividades sejam gerenciadas de forma eficiente, embora a integração entre setores seja limitada.
- 2. Falta de políticas formais de descarte de conhecimento:** nenhuma das duas secretarias têm políticas formais ou regulamentações estabelecidas sobre o descarte de conhecimento. Os conhecimentos e documentos são registrados, mas a prática de descarte ocorre de maneira mais informal, baseada na obsolescência ou necessidade de atualização dos processos.
- 3. Adaptação contínua dos processos:** os processos de gestão de conhecimento estão em constante adaptação. Exemplos disso incluem mudanças nas funções de sistemas, como o PBdoc, que foi modificado para anexar documentos em vez de incluir documentos internos. Isso demonstra a flexibilidade e a tentativa de melhorar as práticas conforme as necessidades se alteram.
- 4. Uso de registros digitais e armazenamento:** embora não existam políticas claras de descarte, o conhecimento é registrado de forma digital, principalmente em drives e planilhas. Além disso, a prática de salvar manuais e procedimentos em drives compartilhados facilita a disseminação e o acesso à informação.

5. Resistências e desafios na implementação: existe uma certa resistência por parte dos servidores em adotar completamente novas práticas ou tecnologias, embora haja tentativas de aprimorar os processos. O uso do Trello para metas diárias e a criação de manuais e tutoriais são tentativas de formalizar o conhecimento e garantir que ele seja acessível e útil para os membros da equipe.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A modificação e tradução do conhecimento na GGDOC ocorrem por meio de ferramentas de automação e colaboração, como planilhas, WhatsApp e fluxogramas. Embora essas ferramentas facilitem a disseminação e aprimoramento contínuo do conhecimento, ainda não existe um método formalizado para a revisão e atualização contínua desse conhecimento. Atualmente, a troca de informações ocorre de forma orgânica entre os setores, sem um processo estruturado que regule essa prática de maneira sistemática.

Em relação ao descarte de conhecimento, a GGDOC não conta com uma política formalizada para a eliminação de informações obsoletas. O processo de descarte é realizado de maneira empírica, com base na obsolescência de determinados conhecimentos ou nas mudanças legislativas que exigem adaptações nos procedimentos. Embora algumas práticas sejam descontinuadas devido à ineficiência, não há um procedimento documentado que oriente a eliminação dessas informações. Apesar dessa falta de formalização, a instituição tem se adaptado ao longo do tempo, buscando sempre aprimorar o processo de gestão do conhecimento. O participante E10 ressaltou isso em sua fala:

Não existem políticas formais de descarte de conhecimento nem na GGDOC e nem na SGPRE. No entanto, podemos considerar que, ao longo do tempo, certos conhecimentos que eram utilizados acabaram se tornando obsoletos ou precisaram ser aprimorados devido a mudanças na legislação, ou até na busca por maior eficiência administrativa. Nesse sentido, houve adaptações, como é o caso da utilização de planilhas, da comunicação pelo WhatsApp, que ajudaram a melhorar a tomada de decisões e a eficácia nos processos.

Na GGDOC, SGPRE e SGCAD, há uma cultura crescente de compartilhamento de conhecimentos entre os servidores para aprimorar a gestão documental e garantir a eficiência dos processos. Para isso, todos os participantes relataram que são utilizadas diversas ferramentas e práticas, como:

- **Reuniões e capacitações:** encontros periódicos, internos e intersetoriais para alinhar procedimentos e disseminar boas práticas.

- **Planilhas e *checklists*:** utilizados para organizar, padronizar e monitorar o fluxo de trabalho.
- **Ferramentas digitais:** plataformas como Excel, WhatsApp, Trello e PBdoc auxiliam no armazenamento, controle de acesso e gestão documental.
- **Materiais instrucionais:** produção de cartilhas para formalizar diretrizes sobre a coleta e organização de documentos.
- **Canais de comunicação ágeis:** grupos de WhatsApp para a troca rápida de informações e esclarecimento de dúvidas.

O emprego de tecnologias para o tratamento do conhecimento, mesmo que ainda com tecnologias simples, como planilhas no Microsoft Excel e Trello, é fundamental para a automação de processos, o compartilhamento de informações e o acompanhamento do progresso das tarefas. A utilização do PBDoc também se destaca, pois oferece níveis de acesso para controlar o manuseio de dados sensíveis, além de ser uma ferramenta essencial para o armazenamento e gestão de documentos, tanto físicos quanto digitais.

Embora essas ferramentas ajudem na organização do conhecimento, a infraestrutura da GGDOC, SGPPE e SGCAD ainda apresenta limitações. Ao analisar as respostas, percebeu-se que a gestão documental ocorre de forma descentralizada, com parte da documentação armazenada em drives pessoais dos servidores. Segundo o participante E2,

[...] tudo que a gente passa não é oficialmente registrado, mas a gente faz tipo um manual no computador, podendo esse salvo para futuramente estar repassando para os outros e aprimorando eles. Mas tudo salvo no computador, salvo no drive no caso [...].

Já o participante E6 relatou que,

Os armazenamentos que tenho partem de uma pasta pessoal que contém planilhas, relações documentais, modelo padrão de documentos para alimentação do PBdoc. Também utilizo uma pasta compartilhada entre os membros da equipe que contém todas as orientações necessárias para a manuseio dos processos.

A ausência de um sistema centralizado impacta a eficiência da gestão e a integração das informações entre os setores.

A criação e a obtenção do conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento e a inovação dentro de uma organização. Esse processo envolve a definição de estratégias para gerar novos conhecimentos ou incorporá-los a partir de

fontes externas, assegurando que as informações sejam continuamente ampliadas e aprimoradas. Nesse aspecto, Damian e Moro-Cabero (2020, p. 14) ressaltam que “é fundamental que a criação e a obtenção de conhecimento sejam uma constante. Esta constante sustenta-se sobre a MO, e a sua confiabilidade não se rege pelo tempo, senão por sua gestão compreendida como um contínuo”.

Nesse contexto, um aspecto essencial do processo de criação é a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, permitindo que as experiências e aprendizados dos colaboradores sejam sistematizados e compartilhados para beneficiar toda a instituição. Por esta razão, a GC é fortemente apoiada na construção e gestão da memória organizacional.

A partir dos resultados obtidos nas entrevistas, foi possível analisar como o conhecimento é criado/obtido e compartilhado na GGDOC, identificando-se os métodos empregados e os desafios a serem superados. O Quadro 16 apresenta um resumo desta categoria.

Quadro 16 - Resumo da categoria Criação/ obtenção

CATEGORIA	ATIVIDADES	PERCEPÇÕES A PARTIR DAS ENTREVISTAS
Criação/ obtenção	Estratégias para a criação do conhecimento	Foram apontadas estratégias como reuniões periódicas, rodas de conversa e diálogos entre os servidores.
	Ações de registro do conhecimento criado	A GGDOC, SGPPE e SGCAD têm adotado práticas que garantam a documentação e disseminação de informações, contando com o auxílio de algumas ferramentas tecnológicas.
	Tecnologias utilizadas para o registro	Planilhas e sistemas de comunicação, PBDoc para documentação eletrônica, planilhas do Microsoft Excel para controle de processos, Trello para gestão de tarefas e WhatsApp para comunicação rápida.
	Estratégias para o tratamento do conhecimento (modificação, tradução, descarte)	São utilizadas planilhas do Microsoft Excel, WhatsApp e fluxogramas. Não há uma política institucionalizada para o tratamento do conhecimento.
	Tecnologias utilizadas para o tratamento	Planilhas no Microsoft Excel e Trello

Fonte: Elaboração própria (2025).

A investigação permitiu ainda destacar boas práticas, dificuldades e oportunidades de melhoria, evidenciando a importância da capacitação, da troca de experiências e da colaboração entre os setores, para que o processo de criação e obtenção do conhecimento seja contínuo na organização.

4.3 CATEGORIA: ARMAZENAMENTO

A terceira categoria da pesquisa permitiu identificar, analisar e descrever as ações desenvolvidas para “**armazenar**” conhecimentos adquiridos, produzidos e registrados através das atividades da GGDOC. Damian e Moro-Cabero (2020, p. 14) destacam que o armazenamento deve ser realizado de maneira sistemática e ordenada, evitando “que conhecimentos relevantes sejam perdidos e de modo que o conhecimento armazenado possa ser facilmente utilizado sempre que for preciso”. O armazenamento do conhecimento encontra estreita ligação com a memória organizacional, sendo fundamental o estabelecimento de uma política que oriente esse processo na organização.

Nesse âmbito, buscou-se identificar possíveis **políticas e diretrizes para armazenamento de conhecimento na GGDOC**. Por meio desta categoria, buscou-se também identificar **práticas de armazenamento de conhecimento na GGDOC**.

Com relação às **políticas e diretrizes para armazenamento de conhecimento na GGDOC**, o Quadro 17 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 17 – Políticas e diretrizes para armazenamento de conhecimento na GGDOC

Pergunta de número 14 do roteiro de entrevista
1. Diretrizes informais para armazenamento de conhecimento: a GGDOC e a SGPRE usam diretrizes informais, como sistemas digitais, repositórios temporários e o Trello para organização diária, mas ainda não possuem políticas formais para regular esses processos. 2. Uso de níveis de acesso processual: ambas as unidades implementam diretrizes de acesso processual, restringindo o acesso a dados sensíveis e sigilosos, garantindo que apenas setores autorizados tenham acesso a determinados tipos de informações. 3. Ferramentas e sistemas digitais: a SGPRE usa o PBDoc para gerenciar o acesso aos dados, enquanto a GGDOC usa Trello, planilhas e drives compartilhados para organizar e armazenar o conhecimento de forma colaborativa e acessível. 4. Documentos e manuais internos: a criação de manuais, cartilhas e <i>checklists</i> internos é uma prática comum para orientar os servidores e garantir que os procedimentos e a documentação sejam devidamente verificados e armazenados, com fácil acesso e atualização. 5. Processo contínuo de atualização: a GGDOC e a SGPRE estão em constante aprimoramento de suas práticas de armazenamento de conhecimento e dados, com a

implementação de novas diretrizes, ferramentas e processos visando otimizar a gestão e a eficiência do armazenamento documental.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A partir dos relatos dos entrevistados, identificou-se que não existe uma política para o armazenamento de conhecimentos no âmbito das três secretarias. Algumas diretrizes e ferramentas foram apontadas pelos entrevistados, mas como fruto de um processo informal. Nesse aspecto, o participante E4 relatou que “a gente possui a diretriz do nível de acesso processual, onde foi criada para determinar a lista de setores que possuem dados sensíveis, sigilosos, transversais e dados abertos”. Em concordância, o participante E10 destacou que

[...] existem diretrizes para o armazenamento do conhecimento. Uma coisa que a gente utiliza muito no Sistema PBDoc são os níveis de acesso processual. Esses níveis vão definir os processos e os setores responsáveis pelo tratamento desses dados. Sejam dados sensíveis, sigilosos, transversais e abertos. Além disso, na SGPRE nós utilizamos algumas cartilhas de uso interno e também um *checklist* diário para garantir que as documentações pertinentes aos processos sejam devidamente verificadas e armazenadas.

Além do armazenamento, o compartilhamento de conhecimento ocorre por meio de diversas práticas, como reuniões, rodas de conversa e capacitações regulares. Essas práticas contribuem para a melhoria contínua dos processos, permitindo que as equipes compartilhem experiências, se atualizem e colaborem no desenvolvimento de novas soluções.

Entretanto, a troca de informações ainda ocorre de forma descentralizada e sem uma padronização institucional, o que representa um desafio para a uniformidade do compartilhamento de conhecimento. A falta de um modelo formalizado de compartilhamento limita a eficiência da disseminação e organização das informações, embora as práticas informais ainda desempenhem um papel crucial na comunicação interna e no aprendizado contínuo.

Com relação às **práticas de armazenamento de conhecimento na GGD**, o Quadro 18 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 18 – Práticas de armazenamento de conhecimento na GGDOC

Pergunta de número 15 do roteiro de entrevista

- 1. Armazenamento físico e digital:** ambas as unidades combinam armazenamento físico (por meio de formulários) e digital (manuais e cartilhas) para organizar documentos. A GGDOC ainda está em processo de desenvolvimento dessas práticas.
- 2. Uso de ferramentas digitais:** a GGDOC e a SGPRE utilizam ferramentas digitais, como planilhas, pastas no Word, drives compartilhados e o Trello, para gerenciar e armazenar o conhecimento.
- 3. Pasta pessoal e compartilhada:** ambas as unidades utilizam pastas pessoais, para documentos essenciais, e pastas compartilhadas, para armazenar materiais importantes e orientações para a equipe.
- 4. Utilização de documentos e materiais diversificados:** diversos tipos de documentos são utilizados para o armazenamento, como planilhas, fluxogramas, manuais, documentos impressos, agendas e vídeo aulas, facilitando a organização e disseminação do conhecimento.
- 5. Processo contínuo e evolução:** Há uma constante evolução nas práticas de armazenamento, com foco na melhoria do acesso e gestão do conhecimento. A GGDOC está em desenvolvimento, enquanto a SGPRE já adota uma abordagem mais estruturada.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A GGDOC, SGPRE e SGCAD adotam uma combinação de práticas físicas e digitais para o armazenamento e compartilhamento de conhecimento. A memória organizacional é preservada através de documentos armazenados em pastas físicas e digitais, além de manuais, planilhas e arquivos no Drive, que garantem a continuidade e a acessibilidade do conhecimento adquirido pelas equipes. Embora esses documentos e recursos não estejam formalmente registrados como políticas, eles desempenham um papel essencial na organização e no armazenamento das informações. Essas práticas foram destacadas pelo participante E10:

Aqui na SGPRE nós utilizamos planilhas e documentos arquivados em pastas do setor. E também nós temos pastas pessoais. Pessoalmente, eu armazeno algumas informações essenciais em uma pasta dedicada apenas para isso. Também tenho alguns documentos impressos, o que facilita a minha organização e o acesso a essas informações no meu dia a dia de trabalho.

A análise das práticas de armazenamento do conhecimento revela que, apesar dos avanços na estruturação dos processos, ainda existem desafios a serem enfrentados. A GGDOC, SGPRE e SGCAD precisam de um sistema mais robusto para digitalizar e indexar documentos de forma eficiente. Além disso, há uma necessidade de fortalecer a cultura organizacional voltada para a gestão do conhecimento. A continuidade dessas iniciativas, junto com melhorias estratégicas,

poderá otimizar a gestão documental e contribuir para a preservação da memória organizacional da instituição.

O armazenamento do conhecimento é um elemento essencial para a preservação da MO, garantindo que as informações criadas sejam registradas de forma ordenada e sistemática. Esse processo evita a perda de conhecimento ao longo do tempo, permitindo sua reutilização sempre que necessário e contribuindo para a continuidade das atividades e a melhoria dos processos organizacionais (Santos; Moro-Cabero; Valentim, 2016; Damian; Moro-Cabero, 2020).

Além disso, um sistema de armazenamento eficiente assegura que os colaboradores tenham fácil acesso às informações relevantes, otimizando a tomada de decisões e reduzindo o retrabalho.

A partir dos resultados obtidos por meio das entrevistas, foi possível analisar como esse armazenamento ocorre na prática, quais métodos e ferramentas são utilizados e quais desafios ainda precisam ser superados. O Quadro 19 apresenta um resumo desta categoria.

Quadro 19 – Resumo da categoria Armazenamento

CATEGORIA	ATIVIDADES	PERCEPÇÕES A PARTIR DAS ENTREVISTAS
Armazenamento	Políticas ou diretrizes para o armazenamento	Não há uma política norteadora para o armazenamento de conhecimentos no âmbito da GGDOC e suas subgerências. Existem diretrizes que orientam o armazenamento em algumas destas gerências, mas não é um processo que englobe toda a GGDOC.
	Práticas de armazenamento	Existe uma combinação de práticas de armazenamento físico e digital. As formas pelas quais os servidores armazenam conhecimento são atreladas às suas necessidades.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A investigação permitiu inferir que a ausência de uma política para o armazenamento de conhecimento na GGDOC e suas subgerências pode comprometer o acesso a conhecimentos importantes, impactando, inclusive, nas ações da gestão pública. O armazenamento, diretamente ligado à construção da MO, é um processo basilar para a GC, uma vez que a memória

[...] é uma ferramenta de gestão estratégica relacionada com a capacidade de os membros organizacionais incorporarem saberes, com o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo, que leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da organização (Damian; Moro-Cabero, 2020, p. 14).

Assim, a instituição de uma política que oriente o armazenamento de conhecimentos na GGDOC é essencial, sendo esta uma contribuição direta da GC para a construção da MO na instituição pesquisada.

4.4 CATEGORIA: DISSEMINAR/ COMPARTILHAR

A quarta categoria da pesquisa permitiu identificar, analisar e descrever as ações desenvolvidas para “Disseminar/ Compartilhar” conhecimentos adquiridos, produzidos e registrados através das atividades da GGDOC. Para tanto, buscou-se identificar possíveis **políticas de disseminação do conhecimento na GGDOC**. Por meio desta categoria, buscou-se também identificar **práticas e ferramentas de compartilhamento de conhecimento na GGDOC**.

Com relação às **políticas de disseminação do conhecimento na GGDOC**, o Quadro 20 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 20 – Políticas de disseminação do conhecimento na GGDOC

Pergunta de número 16 do roteiro de entrevista
1. Políticas e diretrizes na GGDOC: a GGDOC ainda não possui políticas formais de disseminação de conhecimento, mas a SGCAD está desenvolvendo diretrizes para compartilhamento de informações entre as subgerências. 2. Instrumentos de disseminação de conhecimento: o compartilhamento de conhecimento é feito de forma informal, utilizando planilhas, <i>checklists</i> e tutoriais em vídeo, além de reuniões e atividades diárias. 3. Práticas de aprendizado e melhoria: a melhoria do conhecimento é suportada por ferramentas como planilhas e tutoriais, além de fluxogramas na SGPRE, que ajudam a padronizar e integrar as atividades da equipe. 4. Treinamentos e comunicação: a comunicação diária e o uso de ferramentas como planilhas e tutoriais garantem a atualização contínua do conhecimento dentro da GGDOC e da SGPRE.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Embora a GGDOC, SGPRE e SGCAD ainda não contem com políticas formais de disseminação de conhecimento, algumas diretrizes importantes vêm sendo implementadas para garantir a segurança e a integridade dos dados compartilhados. Entre essas diretrizes, destacam-se os níveis de acesso processual e o armazenamento adequado de documentos, que asseguram a proteção das informações sensíveis.

A elaboração de cartilhas e manuais internos também desempenha um papel relevante, fornecendo orientações claras para o armazenamento e o uso de documentos. Como destaca o participante E10,

A GGDOC não possui políticas formais de disseminação, mas aqui na SGPRE nós temos uma comunicação bem assertiva, então, todos os dias a gente está se comunicando. Sempre que tem alguma coisa nova nosso subgerente informa, então a gente está sempre atualizado. As planilhas também ajudam muito, não só as planilhas que a gente usa aqui com o pessoal do setor, mas também tem algumas coisas que outros setores passam pra gente. O *checklist*, nós também temos tutoriais em vídeo que servem de apoio para a disseminação do conhecimento e o aprimoramento da equipe.

Ainda assim, foram identificadas algumas **práticas e ferramentas de compartilhamento de conhecimento na GGDOC**. O Quadro 21 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 21 – Práticas e ferramentas de compartilhamento de conhecimento na GGDOC

Pergunta de número 17 do roteiro de entrevista
1. Ferramentas digitais utilizadas: a GGDOC usa ferramentas como planilhas, Power BI, Trello e WhatsApp para organizar e compartilhar dados, facilitando a comunicação e o acompanhamento das tarefas. 2. Reuniões e diálogos informais: o conhecimento é compartilhado também através de reuniões frequentes e conversas informais entre a equipe, promovendo a atualização constante sobre processos e experiências. 3. Treinamentos e capacitações: a GGDOC realiza treinamentos para aprimorar as habilidades dos servidores, garantindo que a equipe esteja qualificada para melhorar as operações de forma contínua. 4. Registros e planilhas de dados: planilhas são utilizadas para registrar informações cruciais sobre processos e atendimentos, sendo acessadas por todos para manter a continuidade e o compartilhamento de conhecimento. 5. Processo de oficialização e planejamento: a GGDOC está no processo de oficializar suas práticas de compartilhamento de conhecimento, com iniciativas como a criação de cartilhas e o desenvolvimento de processos mais estruturados para melhorar a eficiência.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A gestão do conhecimento na GGDOC está em fase de formalização, mas já apresenta práticas informais de compartilhamento, como reuniões, trocas de dados via planilhas, tutoriais em vídeo e o uso de ferramentas digitais, como grupos de WhatsApp e drives para armazenar documentos.

A comunicação entre os membros da equipe ocorre principalmente por meio de diálogos diários, capacitações informais e o uso de tecnologias como planilhas, *checklists* e aplicativos como o Trello.

Apesar da ausência de políticas formais de disseminação de conhecimento, a prática de registrar e monitorar dados sobre as demandas executadas, como o número de processos e atendimentos diários, é uma estratégia importante. No entanto, a falta de uma estrutura formalizada nas subgerências ainda limita a implementação dessas práticas em toda a GGDOC. O uso de ferramentas como planilhas e tutoriais visa aprimorar o conhecimento, mas a ausência de um sistema centralizado e de políticas claras ainda restringe a eficiência do processo.

A disseminação e o compartilhamento do conhecimento desempenham um papel fundamental na gestão organizacional, garantindo que as informações armazenadas na memória organizacional sejam acessíveis e aplicáveis a todos que delas necessitam (Damian; Moro-Cabero, 2020).

Esse processo permite que o conhecimento circule de forma eficiente entre os setores, promovendo a integração das equipes, a melhoria contínua dos processos e a redução de retrabalho. Além disso, fortalece a comunicação interna, otimiza a execução das atividades e minimiza falhas operacionais, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional baseada no aprendizado coletivo.

A partir dos resultados obtidos por meio das entrevistas, foi possível analisar como esse compartilhamento ocorre na prática, identificando os mecanismos utilizados, os desafios enfrentados e as oportunidades de aprimoramento. A troca de informações entre os colaboradores fortalece a tomada de decisões, impulsiona a inovação e melhora a qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, a efetividade da disseminação do conhecimento impacta diretamente a produtividade e a capacidade da organização de se adaptar às mudanças, tornando-a mais eficiente e competitiva.

4.5 CATEGORIA: UTILIZAÇÃO

A quinta categoria da pesquisa permitiu identificar, analisar e descrever as ações desenvolvidas para “**utilizar**” conhecimentos adquiridos, produzidos e

registrados através das atividades da GGDOC. Para tanto, buscou-se identificar possíveis meios para **utilização do conhecimento nas atividades**.

Nesse sentido, o Quadro 22 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 22 – Utilização do conhecimento nas atividades

Pergunta de número 18 do roteiro de entrevista
1. Compartilhamento de conhecimento: a experiência em Arquivologia e digitalização é utilizada para compartilhar conhecimento com a equipe, enfatizando a importância de estar atualizado com as inovações tecnológicas. 2. Adaptação às normas e capacitações: o conhecimento adquirido é aplicado conforme as normas, sendo reforçado por capacitações e reuniões, visando a melhoria contínua no trabalho. 3. Aprendizado contínuo e melhoria de serviços: a troca de experiências e a prática diária contribuem para aprimorar os serviços, aumentando a produtividade e evitando retrabalhos. 4. Aplicação prática nas atividades: o conhecimento é aplicado diretamente nas atividades diárias, como gerenciamento de documentos e organização de processos, utilizando ferramentas como o PBDoc. 5. Disseminação de conhecimento e desenvolvimento de materiais: o conhecimento é compartilhado com a equipe, por meio da criação de cartilhas e materiais, para melhorar o uso dos sistemas da Secretaria e promover o aprendizado coletivo.

Fonte: Elaboração própria (2025).

O conhecimento adquirido pelos colaboradores é aplicado nas atividades diárias, como o gerenciamento de e-mails, atendimento ao público, digitalização de processos e elaboração de normativas internas. O entrevistado E9 destaca que na prática de suas atividades diárias, utiliza “as ferramentas disponibilizadas para melhoria das atividades e disseminando o conhecimento adquirido com a equipe, quando necessário, planilha e busca no sistema e pesquisas quando surgem dúvidas”.

A avaliação da eficácia do conhecimento é feita de forma empírica, com base em *feedbacks* informais, monitoramento da eficiência dos processos e identificação de gargalos operacionais. Esse processo contínuo contribui diretamente para a melhoria da qualidade das atividades e para a preservação da memória organizacional.

A utilização do conhecimento dentro de uma organização é essencial para impulsionar a eficiência, a inovação e o aprimoramento contínuo dos processos. A categoria "Utilizar" na gestão do conhecimento busca assegurar que as informações armazenadas sejam acessíveis e aplicadas estrategicamente nas atividades diárias, promovendo vantagens competitivas sustentáveis (Damian; Moro-Cabero, 2020). Ao

transformar conhecimento em ação, as instituições aprimoram processos, otimizam recursos e fortalecem sua capacidade de adaptação às mudanças do ambiente organizacional.

Com base nos resultados obtidos a partir das entrevistas, foi possível analisar como os colaboradores utilizam o conhecimento na prática de suas atividades diárias, identificando as principais formas de aplicação, desafios enfrentados e oportunidades de melhoria. A análise dos dados coletados permite compreender como a organização transforma conhecimento em ação, garantindo que as informações disponíveis sejam incorporadas ao fluxo de trabalho e impactem positivamente a tomada de decisões e a produtividade organizacional.

A avaliação contínua do uso do conhecimento possibilita a implementação de estratégias mais assertivas, tornando a gestão do conhecimento mais eficaz e contribuindo para o desenvolvimento institucional. Esse uso estratégico fortalece a organização, tornando-a mais ágil, produtiva e preparada para enfrentar os desafios do ambiente organizacional.

4.6 CATEGORIA: AVALIAÇÃO

A sexta categoria da pesquisa permitiu identificar, analisar e descrever as ações desenvolvidas para “**Avaliar**” estratégias, práticas no emprego da gestão dos conhecimentos adquiridos, produzidos e registrados através das atividades da GGDOC. Para tanto, buscou-se identificar possíveis meios para **avaliação da eficácia dos conhecimentos na GGDOC**. O Quadro 23 ilustra os principais aspectos identificados junto aos entrevistados.

Quadro 23 – Avaliação da eficácia dos conhecimentos na GGDOC

Pergunta de número 19 do roteiro de entrevista
1. Avaliação empírica e resultados práticos: A eficácia do conhecimento é verificada pelos resultados concretos das atividades, como a eficiência nos processos e no atendimento, além da identificação de falhas e melhorias nos procedimentos. 2. Troca de experiências e decisão: O compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe e setores favorece a tomada de decisões mais informadas, aprimorando a solução de problemas. 3. Avaliação individual e feedback: O desempenho é analisado com o subgerente, destacando pontos fortes e áreas a melhorar, o que possibilita ajustes contínuos e aprimora tanto as habilidades individuais quanto as da equipe.

- 4. Capacitações e formação contínua:** O conhecimento é enriquecido por capacitações regulares, vídeo aulas e reuniões, garantindo que a equipe esteja sempre atualizada e apta a realizar suas funções com excelência.
- 5. Equipe multidisciplinar e integração de saberes:** A colaboração entre profissionais de diferentes áreas (como Administração, Arquivologia e História) facilita a gestão de processos, melhora a qualidade das atividades e evita retrabalho.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Apesar da falta de mecanismos formais de avaliação, os colaboradores medem a eficácia do conhecimento observando os resultados do seu trabalho, como a rapidez no atendimento e a resolução de problemas. O feedback constante de colegas e supervisores é essencial para aprimorar as práticas adotadas, refletindo na melhoria contínua das atividades. A troca de conhecimentos entre membros de diferentes áreas, como Administração, Arquivologia e História, facilita a comunicação interna, melhora a estratégia organizacional e evita retrabalho. Nesse sentido, o participante E10 relatou:

Embora não tenhamos um mecanismo formal estruturado para avaliar a eficácia dos conhecimentos, a prática cotidiana permite que a gente avalie sua aplicabilidade e eficácia. Pessoalmente, eu avalio os conhecimentos adquiridos ao observar os resultados do meu trabalho, como a eficiência no gerenciamento de processos e a resolução de problemas de forma mais ágil e assertiva. Além disso, eu sempre estou procurando *feedbacks*, tanto de colegas como do subgerente, para poder ajustar e melhorar continuamente as práticas e os conhecimentos que aplico nas minhas atividades diárias.

Essas práticas de compartilhamento e aplicação de conhecimento não apenas contribuem para a preservação da memória organizacional, mas também formam a base para uma cultura de aprendizagem contínua. O uso de ferramentas como planilhas, tutoriais e reuniões auxilia na formalização gradual dos processos, ajudando a fortalecer a memória organizacional.

Embora a GGDOC ainda enfrente desafios estruturais, como a falta de políticas formais e um modelo estruturado de gestão do conhecimento, a implementação de diretrizes institucionais e mecanismos de avaliação pode otimizar as decisões organizacionais e melhorar os processos administrativos. O compartilhamento de conhecimento tem impactado positivamente a tomada de decisões, reduzindo retrabalho e promovendo a integração entre setores. A interdisciplinaridade das equipes é um diferencial importante, aumentando a assertividade das decisões e a qualidade do trabalho realizado.

A avaliação do conhecimento é um processo essencial para garantir a relevância e a utilidade das informações dentro de uma organização. Considerando que o conhecimento é perecível, ou seja, o que hoje é considerado válido e relevante pode se tornar obsoleto com o tempo, torna-se fundamental estabelecer mecanismos para sua revisão contínua (Damian; Moro-Cabero, 2020).

Nesse sentido, a análise periódica do conhecimento armazenado permite identificar informações que ainda possuem valor estratégico, bem como aquelas que podem ser descartadas ou atualizadas, contribuindo para a eficiência organizacional ao evitar a acumulação de informações desnecessárias e promover a tomada de decisões mais assertivas.

A categoria "**Avaliar**" desempenha um papel crucial nesse processo, pois parte do princípio de que o conhecimento pode perder sua relevância ao longo do tempo. Assim, a avaliação contínua das informações armazenadas possibilita verificar sua validade e utilidade para a organização.

5 PROPOSTA DE POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NA PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GGDOC

A partir da análise realizada neste estudo e considerando o objetivo específico de apresentar uma proposta capaz de orientar a construção de uma política de gestão do conhecimento, visando a preservação da memória organizacional da GGDOC, são elencadas, a seguir, algumas ações estruturadas, fundamentadas na literatura e no diagnóstico da organização investigada.

Essa proposta foi construída com base no entendimento de que a gestão do conhecimento se constitui como uma estratégia organizacional que vai além da eficiência administrativa, buscando construir a sustentabilidade institucional por meio da retenção e uso inteligente do conhecimento produzido e acumulado. Trata-se de um caminho essencial para garantir que o saber organizacional não se perca diante de fatores como a rotatividade de servidores em cargos comissionados, a ausência de mecanismos de registro formal ou a fragilidade de processos de compartilhamento estruturado.

Com base nas contribuições de autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Terra (2000), Wiig (1993) e Damian e Moro-Cabero (2020), propõe-se a criação de uma política institucional estruturada em fases estratégicas e acompanhada por um protocolo de ação prático, ajustado à realidade da Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização (GGDOC) da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba (SEE/PB).

A GC no setor público tem sido discutida por estudiosos que destacam a importância da sistematização do conhecimento para a eficiência organizacional. No contexto da administração pública, a avaliação do estágio atual da GC é essencial para identificar pontos fortes e fragilidades, viabilizando melhorias na gestão e no desempenho institucional.

Nesse sentido, o diagnóstico da GC no serviço público é imprescindível para compreender o cenário das organizações e os desafios enfrentados. Terra (2000) destaca que a gestão do conhecimento requer um diagnóstico abrangente dos processos, tecnologias e práticas utilizadas pelos servidores. Essa análise permite identificar oportunidades para o aprimoramento da administração pública (Batista, 2017).

Some-se a isso a necessidade de preservação do conhecimento no setor público, marcado, dentre outros aspectos, pela rotatividade de pessoas em cargos não efetivos. Por esta razão, construir e gerir a memória organizacional é essencial, o que pode ser impulsionado a partir da gestão do conhecimento.

Com base nos fundamentos teóricos apresentados e nas especificidades observadas no contexto da GGDOC, a proposta de uma política institucional de Gestão do Conhecimento (GC) visa não apenas preservar a memória organizacional, mas também fortalecer os pilares de uma administração pública mais eficiente, transparente e inovadora. O alinhamento entre diagnóstico preciso, diretrizes claras e ações sistemáticas permite estruturar um modelo de GC coerente com os desafios e potencialidades da SEE/PB.

Inspirada na proposta de Damian e Moro-Cabero (2020), que apresenta um modelo integrado de GC voltado especificamente para a administração pública, a política aqui delineada compreende a GC como um processo cíclico e dinâmico, ancorado na integração de quatro dimensões fundamentais: pessoas, processos, tecnologia e estratégia. O modelo estrutura-se em seis macroprocessos interligados: identificar, criar, armazenar, compartilhar, aplicar e reavaliar o conhecimento, os quais sustentam a institucionalização do conhecimento como ativo estratégico. Essa abordagem contribui para o fortalecimento da memória organizacional e da inovação contínua, pilares essenciais à efetividade dos serviços públicos.

Com base em Damian e Moro-Cabero (2020), propõe-se que a implantação da GC ocorra em seis fases sequenciais, organizadas de forma lógica e adaptável à realidade institucional, sendo elas:

1. Diagnóstico
2. Planejamento
3. Implementação
4. Sensibilização
5. Monitoramento e Avaliação
6. Consolidação

Para atender ao objeto específico desta pesquisa e à realidade da GGDOC, foi adotada essa estrutura em sua forma adaptada. Cada uma dessas etapas contempla diretrizes práticas, metas específicas e instrumentos de acompanhamento, oferecendo um referencial metodológico robusto e flexível, adequado ao setor público. Além disso, essas fases incorporam mecanismos de engajamento institucional,

mapeamento de conhecimentos críticos, definição de responsabilidades, uso de tecnologias apropriadas e capacitação contínua dos servidores.

A estruturação dessa política em fases interdependentes e progressivas favorece a internalização da cultura de gestão do conhecimento como parte das rotinas institucionais, assegurando sua aplicabilidade prática, efetividade e longevidade.

Essas fases são complementadas por um protocolo operacional que visa orientar objetivamente a execução das atividades, promovendo o registro, o compartilhamento e a reutilização do conhecimento crítico institucional. Dessa forma, busca-se garantir a preservação da memória organizacional e oferecer um parâmetro institucionalizado para a tomada de decisões estratégicas.

A síntese dessas diretrizes, etapas e fatores de sucesso encontra-se apresentada no Quadro 24, que resume a estrutura da política proposta e seu potencial de aplicação tanto na GGDOC quanto em outros setores da administração pública que enfrentam desafios semelhantes.

Quadro 24 – Fases e diretrizes para a gestão do conhecimento e preservação da memória organizacional na GGDOC

Fases	Diretrizes e ações estratégicas
Fase 1. Diagnóstico	- Identificação do perfil dos servidores e da instituição; - Mapeamento de processos e práticas existentes; - Avaliação da infraestrutura tecnológica; - Levantamento da cultura organizacional e de resistências à mudança.
Fase 2. Planejamento	- Elaborar um plano de ação estruturado, - Priorizar as áreas e conhecimentos críticos a serem preservados, com base no diagnóstico realizado (pessoas-chave, processos essenciais e documentos sensíveis); - Selecionar ferramentas e tecnologias apropriadas para captura, organização, armazenamento e disseminação do conhecimento; - Estabelecer protocolos para registro do conhecimento institucional, com critérios para confiabilidade, acessibilidade e atualização constante; - Definir responsabilidades e papéis institucionais, garantindo o envolvimento das lideranças e a integração entre unidades da organização; - Planejar ações de capacitação e incentivo à participação dos servidores no processo de GC e preservação da memória organizacional.
Fase 3. Implementação	- Implantação de sistemas de GC e digitalização de documentos; - Criação de bases de dados integradas e registros documentais; - Fomento a comunidades de prática e redes colaborativas; - Estímulo ao compartilhamento de experiências e conhecimentos.

Fase 4. Sensibilização	- Garantir o comprometimento da liderança pública na valorização do conhecimento organizacional; - Estimar a cultura organizacional favorável ao compartilhamento de conhecimento e à cooperação entre servidores; - Ralações de sensibilização para ampliar o entendimento sobre a importância da GC e da preservação da memória institucional.
Fase 5. Monitoramento e Avaliação	- Acompanhamento contínuo dos indicadores e metas da GC; - Avaliação dos resultados e impactos da GC na eficiência administrativa; - Identificação frágil ao longo da execução; - <i>Feedback</i> para ajustes estratégicos.
Fase 6. Consolidação	- Integrar a GC às rotinas administrativas e estratégicas da organização, garantindo sua institucionalização; - Fortalecer a transparência, a responsabilização e a governança pública, com base em conhecimento estruturado; - Garantir a continuidade e preservação do conhecimento crítico para futuras gerações e novos servidores; - Difundir boas práticas interinstitucionais e fomentar a cultura de memória na administração pública.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Com base nos fundamentos teóricos apresentados e nas especificidades observadas no contexto da GGDOC, a proposta de política institucional de gestão do conhecimento visa não apenas preservar a memória organizacional, mas também fortalecer os pilares de uma administração pública mais eficiente, transparente e inovadora. O alinhamento entre diagnóstico preciso, diretrizes claras e ações sistemáticas permite estruturar um modelo de GC coerente com os desafios e potencialidades da SEE/PB.

Dando continuidade à proposta, serão detalhadas, a seguir, cada uma das fases que compõem essa política, explicitando suas finalidades, ações estratégicas e fundamentos teóricos. O aprofundamento dessas etapas permitirá uma compreensão mais clara dos caminhos necessários para consolidar a gestão do conhecimento na GGDOC e institucionalizá-la como prática permanente no âmbito da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba.

5.1 FASES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GGDOC

A implementação da Gestão do Conhecimento no serviço público exige uma abordagem estruturada e sistêmica, que considere o contexto institucional, os recursos disponíveis, os processos existentes e as pessoas envolvidas. Para isso, propõe-se a seguinte divisão em fases estratégicas que orientam a consolidação da

GC como política institucional voltada à preservação da memória organizacional. Esta estrutura baseia-se na literatura especializada (Nonaka; Takeuchi, 1997; Davenport; Prusak, 1998; Terra, 2000; Wiig, 1993; Senge, 1990) e nas evidências coletadas durante a presente pesquisa, complementadas pelo modelo de Damian e Moro-Cabero (2020), que foram adaptados para seguintes fases: (1) Diagnóstico; (2) Planejamento; (3) Implementação; (4) Sensibilização; (5) Monitoramento e Avaliação; e, (6) Consolidação.

A proposta de Damian e Moro-Cabero (2020) parte da premissa de que a institucionalização da GC no setor público deve ocorrer de forma incremental e estruturada, contemplando desde o mapeamento do estado atual do conhecimento até a consolidação de práticas e políticas sustentáveis. Sua abordagem contribui significativamente para superar os desafios estruturais e culturais que caracterizam a administração pública, permitindo maior eficiência e inovação.

Antes da apresentação das fases, é importante destacar alguns elementos centrais que motivam essa proposta e evidenciam sua pertinência. A análise do estado atual da GC no setor público revela fragilidades como processos fragmentados, ausência de integração entre setores e carência de ferramentas adequadas para o armazenamento, acesso e compartilhamento de informações. Esses desafios tornam imprescindível a formulação de estratégias orientadas pela identificação de pontos críticos e pela proposição de soluções estruturadas.

Assim, a proposta aqui apresentada integra as contribuições da literatura clássica com a estrutura prática de Damian e Moro-Cabero (2020), organizando as fases da seguinte forma:

Fase 1 – Diagnóstico da situação atual da gestão do conhecimento na GGDOC

A primeira etapa do modelo e o ponto de partida para qualquer política de Gestão do Conhecimento (GC) na GGDOC consiste em mapear o “estado da arte” do conhecimento institucional. O objetivo é identificar ativos e lacunas, potencialidades e gargalos que influenciam a criação, retenção, compartilhamento e aplicação das informações.

Principais ações estratégicas:

- a) Levantamento do perfil e da capacitação dos servidores: Identificar competências formais e informais, experiências e necessidades de desenvolvimento.
- b) Mapeamento de processos e práticas de circulação de saberes: Documentar fluxos administrativos e rotinas de trabalho, bem como práticas informais de compartilhamento.
- c) Identificação de fatores críticos de sucesso para a GC na GGDOC: Apontar condições, comportamentos e iniciativas que mais impactam a efetividade da gestão do conhecimento.

Avaliação da infraestrutura tecnológica e da cultura organizacional: Inventariar sistemas, plataformas e ferramentas disponíveis e diagnosticar crenças, valores e atitudes que favorecem ou bloqueiam a troca de saberes.

As autoras defendem uma abordagem sistêmica, que articula esses levantamentos para gerar um diagnóstico abrangente. No contexto da GGDOC, isso significa:

- Detalhar procedimentos internos e pontos de integração entre setores;
- Verificar a capacidade, flexibilidade e limitações das plataformas tecnológicas;
- Reconhecer práticas consolidadas e informais de produção e disseminação do conhecimento;
- Compreender os elementos culturais que influenciam a confiança e a colaboração.

Esse diagnóstico inicial fornece o alicerce para o planejamento estratégico das fases subsequentes, orientando a definição de diretrizes, prioridades e iniciativas que garantam a preservação da memória organizacional e a eficiência da SEE/PB.

Fase 2 – Planejamento e diretrizes para a preservação da memória organizacional

A segunda etapa do modelo converte o diagnóstico em um plano de ação estratégico, definindo diretrizes, metas e prioridades institucionais para sistematizar e proteger o conhecimento crítico da GGDOC. Seu propósito é estabelecer os alicerces normativos e operacionais da política de Gestão do Conhecimento (GC), garantindo coerência entre os objetivos identificados e os recursos disponíveis.

Principais ações estratégicas:

- a) Definir diretrizes e prioridades institucionais com base no diagnóstico;
- b) Elaborar políticas, portarias e responsabilidades formais para a GC;
- c) Digitalizar documentos administrativos e históricos;
- d) Integrar bases de dados institucionais e sistemas de informação;
- e) Estimular a formação de comunidades de prática;
- f) Valorizar o conhecimento tácito dos servidores experientes.

As autoras ressaltam que, nesta fase, é fundamental articular políticas específicas e alinhar estruturas já existentes, de modo a oferecer um referencial sustentável para a GC.

No contexto da GGDOC, isso se traduz em:

- Formular portarias e manuais que orientem a digitalização e o arquivamento eletrônico;
- Estabelecer protocolos para unificação e interoperabilidade de repositórios e sistemas;
- Mapear e registrar práticas consolidadas dos servidores, transformando saberes tácitos em ativos documentados;
- Criar fóruns, grupos de trabalho e redes colaborativas para troca contínua de experiências;
- Definir indicadores de sucesso para monitorar a adoção das diretrizes e ajustar o plano conforme necessário.

Esse planejamento robusto oferece a base para a execução das fases seguintes, assegurando que cada iniciativa seja alinhada às reais necessidades da SEE/PB e contribua efetivamente para a preservação da memória organizacional.

Fase 3 – Implementação das estratégias de gestão do conhecimento

Nesta terceira etapa do modelo transformam-se em prática as diretrizes planejadas, consolidando institucionalmente a Gestão do Conhecimento (GC). Trata-se da ponte entre o planejamento estratégico e a rotina organizacional, exigindo articulação precisa de recursos humanos, tecnológicos e normativos para converter saberes tácitos em ativos acessíveis e integrados.

Principais ações estratégicas:

- a) Elaborar e publicar normativas internas (portarias, instruções e manuais operacionais) sobre a GC;
- b) Instituir espaços formais de construção e troca de conhecimento (comunidades de prática, fóruns de discussão e encontros temáticos);
- c) Definir procedimentos para organização, tratamento e descarte de conteúdo documental;
- d) Implantar ferramentas digitais (plataformas colaborativas, repositórios) e estruturar ambientes físicos e virtuais dedicados ao armazenamento e à disseminação do conhecimento.

As autoras enfatizam que a implementação deve ser conduzida de forma sistemática, alinhada às capacidades institucionais, garantindo que o conhecimento tácito seja convertido em informação explícita, reutilizável e integrável aos processos organizacionais.

No contexto da GGDOC, isso significa:

- Publicar portarias e manuais que normatizem cada etapa da GC;
- Adotar plataformas colaborativas e repositórios institucionais para facilitar o armazenamento e o acesso;
- Criar salas e laboratórios físicos, além de ambientes virtuais, que sirvam de ponto de encontro e difusão de práticas;
- Formalizar fluxos documentais e procedimentais, assegurando consistência e rastreabilidade;
- Monitorar o uso das ferramentas e ajustar processos para consolidar a GC como prática permanente e fortalecer a memória organizacional da SEE/PB.

Fase 4 – Sensibilização e cultura de compartilhamento

A quarta etapa do modelo destaca a dimensão cultural da Gestão do Conhecimento (GC), pois reconhece que a efetividade de qualquer política de GC depende, antes de tudo, da disposição dos servidores em compartilhar e aprender coletivamente. As autoras propõem ações educativas e formativas para enfrentar resistências à mudança e valorizar o saber coletivo, criando um ambiente de confiança e colaboração.

Principais ações estratégicas:

- a) Realizar oficinas práticas e workshops interativos sobre conceitos e ferramentas de GC;
- b) Desenvolver programas de capacitação temática (bancos de dados, repositórios, metodologias de mapeamento);
- c) Conduzir campanhas internas de sensibilização e comunicação periódica sobre a importância da memória organizacional;
- d) Estabelecer sistemas de reconhecimento e premiação de boas práticas de compartilhamento de conhecimento.

As autoras enfatizam que essa fase deve envolver ativamente os servidores, estimulando a mudança de atitude e assegurando que o valor do conhecimento seja reconhecido como ativo institucional.

No contexto da GGDOC, isso significa:

- Promover oficinas de codificação do conhecimento tácito em processos;
- Implementar um programa de mentoria reversa, conectando servidores experientes e novatos;
- Realizar encontros periódicos (virtuais e presenciais) para troca de experiências e relatos de casos de sucesso;
- Engajar lideranças como patrocinadoras de iniciativas de compartilhamento e aprendizagem;
- Comunicar resultados, celebrar conquistas e registrar depoimentos para reforçar o valor da GC.

Ao fortalecer a cultura de compartilhamento, a GGDOC assegura que o conhecimento institucional circule livremente, enriquecendo a memória organizacional e preparando o terreno para a melhoria contínua.

Fase 5 – Monitoramento e avaliação contínua

A quinta etapa do modelo ressalta a importância de acompanhar sistematicamente a efetividade das ações de Gestão do Conhecimento (GC) por meio de uma gestão baseada em evidências. Seu objetivo é garantir que os resultados estejam alinhados às metas institucionais, permitindo ajustes rápidos, a identificação de boas práticas e o aprendizado contínuo (Senge, 1990).

Principais ações estratégicas:

- a) Definir indicadores de desempenho que reflitam os objetivos da GC;
- b) Coletar e analisar feedbacks de usuários, servidores e demais partes interessadas;
- c) Elaborar relatórios periódicos que mostrem evolução, impactos e lições aprendidas;
- d) Conduzir avaliações estratégicas e revisões de processos para realinhar diretrizes sempre que necessário.

As autoras enfatizam que essa fase deve ser contínua e integrada ao ciclo de governança, de modo a alimentar cada etapa posterior com dados confiáveis e insights efetivos.

No contexto da GGDOC, isso se traduz em:

- Implantar dashboards e painéis de indicadores de GC para visualização em tempo real;
- Produzir relatórios gerenciais trimestrais, com distribuição à alta gestão e setores envolvidos;
- Realizar reuniões de feedback com equipes e líderes para validar resultados e sugestões de melhoria;
- Ajustar planos de ação e prioridades a partir das lições aprendidas e das evidências coletadas.

Esses mecanismos asseguram a consolidação de uma cultura de aprendizagem organizacional, promovendo a melhoria contínua e a sustentabilidade da política de GC na SEE/PB.

Fase 6 – Consolidação e sustentabilidade da política de gestão do conhecimento

Na sexta e última etapa do modelo, a Gestão do Conhecimento (GC) deixa de ser um projeto pontual e torna-se prática institucional permanente. O foco é formalizar e integrar as ações de GC aos processos e regulamentos da organização, garantindo sua continuidade mesmo diante de mudanças de gestão ou de pessoal.

Principais ações estratégicas:

- a) Incorporar as normativas, práticas e fluxos de GC aos regulamentos internos e ao planejamento estratégico da SEE/PB;
- b) Estabelecer estruturas de governança do conhecimento (comitês, coordenadorias, papéis e responsabilidades definidos);

- c) Articular a GC com outras políticas públicas (gestão documental, inovação, formação continuada);
- d) Manter e atualizar sistemas, repositórios e processos, assegurando a sustentabilidade técnica e cultural da GC.

As autoras ressaltam que a perenidade da GC depende da institucionalização de estruturas formais e da manutenção de um ciclo de revisão e aprimoramento contínuos, alinhado às demais diretrizes organizacionais.

No contexto da GGDOC, isso significa:

- Publicar e incorporar a política de GC nos instrumentos normativos da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba;
- Criar um comitê permanente de governança do conhecimento, com representação dos setores-chave;
- Integrar ações de GC aos processos de gestão documental, inovação pedagógica e capacitação contínua;
- Manter equipes e sistemas dedicados à atualização de repositórios, à digitalização e ao suporte às comunidades de prática;
- Realizar revisões periódicas da política de GC, garantindo que permaneça alinhada às metas institucionais e às necessidades dos servidores.

Ao consolidar a GC dessa forma, a GGDOC assegura a preservação duradoura da memória organizacional, potencializa a transparência e fortalece uma cultura de aprendizado e melhoria contínua na SEE/PB.

5.2 PROTOCOLO DE AÇÃO PARA A POLÍTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para garantir a efetiva implementação da Política de Gestão do Conhecimento (GC) na Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização (GGDOC), propõe-se o seguinte **protocolo de ação**, estruturado em etapas alinhadas às fases estratégicas da política:

1. Identificação e Captura do Conhecimento

- Levantamento de informações formais e informais.
- Registro de experiências acumuladas e práticas relevantes dos servidores.
- Mapeamento de conhecimentos críticos e saberes tácitos.

2. Organização e Armazenamento

- Digitalização, classificação e padronização das informações;
- Integração dos conteúdos em sistemas institucionais de gestão documental e bases de dados;
- Estruturação de repositórios acessíveis e atualizados.

3. Compartilhamento e Disseminação

- Estímulo à criação de redes colaborativas e comunidades de prática;
- Desenvolvimento de espaços interativos para a troca de experiências;
- Promoção de ações de capacitação e valorização do saber institucional.

4. Utilização e Aplicação

- Incentivo ao uso ativo do conhecimento nas rotinas de trabalho;
- Apoio à tomada de decisões baseada em evidências e informações qualificadas;
- Fomento à integração entre setores da organização, fortalecendo o uso estratégico do conhecimento.

5. Avaliação e Melhoria contínua

- Monitoramento contínuo das ações e dos resultados da política;
- Coleta sistemática de feedback dos usuários e servidores;
- Aprimoramento constante das práticas, ferramentas e diretrizes de GC.

Este protocolo visa não apenas operacionalizar a GC, mas também consolidar uma cultura de aprendizado, colaboração e inovação contínua na SEE/PB, com foco na preservação da memória organizacional e na melhoria da gestão pública.

Com base nos fundamentos teóricos apresentados e nas particularidades observadas no contexto da GGDOC, a proposta de implantação da Gestão do Conhecimento (GC) visa não apenas preservar e gerir a memória organizacional, mas também fortalecer os pilares de uma administração pública mais eficiente, transparente e inovadora. O alinhamento entre um diagnóstico preciso, diretrizes bem definidas e ações sistemáticas permite estruturar um processo de GC compatível com os desafios e as potencialidades da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba (SEE/PB).

A proposta integra teoria e prática, oferecendo uma base concreta e adaptada à realidade da GGDOC para a implementação da Gestão do Conhecimento no setor público. Ao institucionalizar esse modelo, espera-se consolidar uma cultura organizacional colaborativa, aprimorar a eficiência administrativa e valorizar a

trajetória e as práticas da SEE/PB. Sua efetividade, porém, dependerá do comprometimento da alta gestão, da alocação adequada de recursos técnicos e humanos e do engajamento estratégico e colaborativo de todos os servidores envolvidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir com a gestão e com a preservação da Memória Organizacional na Gerência de Gestão Documental, Normatização e Modernização (GGDOC) da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba (SEE/PB).

Para isso elencou os **objetivos específicos** de mapear as atividades administrativas e o perfil dos servidores da GGDOC da SEE/PB; descrever as ações desenvolvidas para a identificação dos conhecimentos necessários à realização das atividades na organização; identificar as práticas utilizadas para a criação/obtenção do conhecimento entre os servidores da GGDOC, assim como as ações voltadas para o seu registro e tratamento; identificar as políticas ou diretrizes para o armazenamento do conhecimento na GGDOC; evidenciar as ações de disseminação e compartilhamento do conhecimento armazenado na MO da GGDOC; verificar como os servidores da GGDOC acessam, utilizam e avaliam o conhecimento adquirido para as suas atividades; e, apresentar uma proposta capaz de orientar a construção de uma política de gestão do conhecimento, visando a preservação da memória organizacional da GGDOC.

Ao responder à **questão central da pesquisa**, confirmou-se que a GC contribui de forma estratégica para a MO, permitindo a captura, sistematização, disseminação e aplicação do conhecimento gerado no cotidiano institucional. **Os principais elementos da GC que fortalecem a PMO** na GGDOC são: identificação e retenção de conhecimentos críticos; compartilhamento e disseminação de saberes tácitos e explícitos; registro e armazenamento sistematizado de informações em repositórios institucionais; aplicação do conhecimento acumulado na tomada de decisões; além da avaliação do ciclo de vida do conhecimento produzido pela instituição.

A pesquisa, de natureza qualitativa e com base em estudo de caso, utilizou entrevistas, análise documental e análise de conteúdo como instrumentos metodológicos. Os resultados evidenciaram que, embora existam **iniciativas isoladas e esforços individuais e setoriais**, a GGDOC ainda **carece de diretrizes formais e integradas** que sustentem uma política sistêmica de GC. A ausência de processos estruturados compromete a retenção e reutilização do conhecimento crítico, sobretudo em contextos de alta rotatividade funcional e mudanças administrativas.

A partir deste cenário, foi desenvolvida uma proposta de intervenção, estruturada em seis fases, que contemplam ações voltadas ao diagnóstico, planejamento, implementação, sensibilização, monitoramento e consolidação da GC, oferecendo instrumentos práticos para institucionalização e avaliação contínua dessas práticas.

Dentre as contribuições da pesquisa, destaca-se o reconhecimento da importância de consolidar práticas de GC no setor público, especialmente em áreas responsáveis por gerir grandes volumes de informações institucionais. A análise evidenciou que a adoção de políticas de GC voltadas à preservação da MO pode fortalecer a eficiência administrativa, melhorar a tomada de decisão e garantir a continuidade das ações governamentais, mesmo diante de alterações nos quadros funcionais.

A principal limitação deste estudo refere-se à abrangência amostral restrita às subgerências de Protocolo e de Preservação Documental, o que impediu a análise da totalidade da GGDOC. Ainda assim, os dados coletados foram suficientes para traçar um panorama representativo das práticas atuais e das possibilidades de aprimoramento.

Como desdobramento prático, foi possível apresentar uma proposta de orientação para a formulação de uma política de GC, com foco na MO, adaptada à realidade institucional da SEE/PB. Espera-se que essa proposta possa ser aprimorada e adotada pela instituição como instrumento de gestão estratégica do conhecimento.

Esta dissertação também se destaca pela **originalidade**, ao integrar, de forma aplicada, os conceitos de gestão do conhecimento, memória organizacional e administração pública. Ao apresentar uma proposta replicável, o estudo avança nos campos teórico e metodológico da Ciência da Informação, contribuindo para: fortalecer a inteligência institucional; promover a transparência administrativa; e, aumentar a efetividade da gestão pública.

Recomenda-se que **pesquisas futuras** ampliem o escopo da investigação para outros setores da SEE/PB e demais órgãos da administração pública estadual, com vistas à consolidação de uma agenda institucional que reconheça a GC como estratégia de governança, inovação e valorização da memória institucional. A GC, quando aliada a uma cultura organizacional voltada para o compartilhamento e a preservação do saber, configura-se como um dos caminhos mais promissores para o fortalecimento da administração pública contemporânea.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. A. Á. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.4, n.1, p. 57-79, jan./jun. 2014.
- ARAÚJO, C. A. A. **Ciência da Informação**: conceitos e aplicações. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2018.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n.esp., p. 1-25, 2008.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. esp., p.168-186, 2020.
- BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
- BATISTA, F. F. **Gestão do conhecimento na administração pública brasileira**: desafios e perspectivas. 2017.
- BORKO, H. **Information science: what is it?** *American Documentation*, v. 19, n. 1, p. 3-5, 1968.
- BRAQUEHAIS, A. P; WILBERT, J. K. W.; MORESI, E. A. D., DANDOLINI, G. A. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 80-93, mar. 2017.
- BRASIL. Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**. Brasília: 2017.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. *In*: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - Enancib, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2003. Disponível em: https://www.capurro.de/enancib_p.htm. Acesso em: 12 de set. 2024.

CASTELLS, M. **The Rise of the Network Society**. [S.l.]: Blackwell Publishers, 1996.

CAVALCANTI, Cláudia. **Gestão do conhecimento na administração pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, tomar decisões e agir. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTIN, C. **Administração Pública**. 1. ed. São Paulo: Campus-Elsevier, 2010.

DAMIAN, I. P. M.; MORO CABERO, M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 25, p. 01-21, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2020.e73691>. Acesso em: 15 jun. 2024.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: o novo paradigma da vantagem competitiva. São Paulo: Pearson, 1998.

FEITOZA, R. A. B. **Memória organizacional no contexto dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas**. 2019, 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade da Federal da Paraíba, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. A construção social da informação. In: VALENTIM, E. F. **Ciência da Informação**: Teoria e Prática. [S.l.]: Editora Polis, 2002, cap. 1, p. 13-29.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Informação, conhecimento e inteligência organizacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 28-37, 2003.

HJORLAND, Birger; INGWERSEN, Peter. **The paradigm shift in library and information science**. *Journal of Documentation*, v. 51, n. 1, p. 61–97, 1995.

INGWERSEN, P.; HJORLAND, B. **Information retrieval and knowledge organization: a perspective from the philosophy of science**. *Information Processing & Management*, v. 31, n. 1, p. 5-32, 1995.

LONGO, B. V. C.; LEMOS, P. R.; SILVA, A. L. P. da. Gestão da informação e do conhecimento no setor público. In: BUAIS, I.; SILVA, A. L. P. da. **Gestão da informação e do conhecimento no setor público**. Brasília: Ipea, 2014. p. 199-226.

LOPEZ, F. G. Instabilidade das burocracias decisórias, planejamento e ineficiência no ciclo das políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 88, 2022.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATTOS, N. G. B; GUZZO, M. S. P. **A Importância da Gestão do Conhecimento no Setor Público**: um estudo de caso na FACELI (Faculdade de Ensino Superior de Linhares). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo. Pós-Graduação lato sensu em Administração Pública. Espírito Santo, 2018.

MENEZES, E. M. de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: um estudo de caso na COHAB. 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília, 2006.

MOLINA, L. G.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional: proposta de um modelo para implantação em instituições. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 7, n. 2, p. 45-64, ago./dez. 2014.

NASCIMENTO, N. M. *et al.* Gerenciamento dos Fluxos de Informação como requisito para a preservação da Memória Organizacional: um diferencial competitivo, **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. esp., p. 29-44, jan. 2016.

NASCIMENTO, L. M.; VITORIANO, M. E. Memória organizacional e a administração pública: um estudo sobre a importância do conhecimento acumulado para a tomada de decisão. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 4, n. 2, p. 75-92, 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PARAÍBA. Lei Ordinária nº 12.792, de 02 de outubro de 2023. Altera a Lei nº 8.186, de 16 de março de 2007, que define a Estrutura Organizacional da Administração Direta do Poder Executivo; redefine a Rede Pública Escolar no âmbito do Estado da Paraíba, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**, João Pessoa, out., 2023.

PEREIRA, M. O. F.; SILVA, H. de F. N.; PINTO, J. S. de P. A Memória Organizacional nos processos de Gestão do Conhecimento: um estudo na Universidade Federal do Paraná, **Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 1, p. 348 – 374, jan./abr. 2016.

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

SAEGER, M. M. M. T.; PINHO NETO, J. A. S. **Gestão da informação e do conhecimento e redes de colaboração: as contribuições para o Orçamento Participativo do município de João Pessoa/PB**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2016.

SAEGER, M. M. M. T.; PINHO NETO, J. A. S. Adoção, adaptação e criação de modelos de gestão do conhecimento: panorama das pesquisas na Ciência da Informação. *In: XIX Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB 2018. Anais eletrônicos [...]* Londrina/PR, out. 2018.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, v. 24, p. 253, 2018.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014.

SANTOS, E. M.; DUARTE, E. A.; PRATA, N. V. Cidadania e trabalho na sociedade da informação: uma abordagem baseada na competência informacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 208-222, set./dez. 2008.

SANTOS, P. L. V. A.; MORO-CABERO, M.; VALENTIM, M. L. P. Gestão da memória organizacional no setor público: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 3, p. 150-168, 2016.

SANTOS, P. L. V. A.; MORO-CABERO, M.; VALENTIM, M. L. P. Memória organizacional: um alicerce estratégico para o setor público. **Gestão e Sociedade**, v. 10, n. 3, p. 45-60, 2016.

SANTOS, P. L. V. A.; VALENTIM, M. L. P. Gestão do conhecimento: processos e práticas para a administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 15-30, 2014.

SANTOS, V. M. A. dos; DAMIAN, I.; VALENTIM, M. L. P. Fatores críticos para a implantação da gestão do conhecimento no setor público. **Encontros Bibli**, v. 24, n. 1, p. 1-23, 2019.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspec. Ci. Inf.**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun.1996.

SARACEVIC, T. Relevance reconsidered. **Information Science and Technology**, v. 33, n. 3, p. 143-171, 1996.

SAÚDE, Conselho Nacional. **Resolução nº 196/1996**. Assegura a divulgação das diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos,

promovendo a criação de Comitês de Ética em Pesquisa. Brasília, DF, 1996.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura organizacional e liderança**. Barueri [SP]: Atlas, 2009.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 15. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 1990.

SILVA, João da. **A importância da gestão da informação nos órgãos públicos**. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 55, n. 4, p. 123-140, 2019.

SILVA, H. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva em Organizações: uma abordagem conceitual. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, v. 7, n. 1, p. 84-93, 2007.

SILVA, J. L.; GOMES, R. P. **Plataformas digitais e gestão do conhecimento no setor público**. 2020.

SERRA, Maria Teresa. **Memória institucional e gestão do conhecimento na administração pública**. 2019.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2000.

SILVA, J. T. e. Normas ISO para Gestão de Documentos: uma introdução. **Archeion Online**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 04–21, 2016.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **INFOhome**, Londrina, 2004.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 4, ago. 2002.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. São Paulo: Saraiva, 2004.

WIIG, K. M. **Knowledge management: the central management focus for intelligent-acting organizations**. Arlington: Schema Press, 1993.

YAGUI, L. M. **Memória organizacional: proposta para implantação em uma instituição de ensino superior**. Florianópolis: UFSC, 2003. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A GESTÃO E
PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) PARTICIPANTE DE PESQUISA,

O pesquisador Lucas Josuel Gonçalves de Oliveira convida você a participar da pesquisa intitulada “A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A GESTÃO E PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA”. 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 nº 466/2012 e/ou Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso). 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.

A presente entrevista é necessária para a coleta de dados desta pesquisa, sendo orientada à obtenção de informações referentes, exclusivamente, à análise da Gestão do Conhecimento para a construção e gestão da memória institucional na GGDOC/SEE/PB, sendo esse o objetivo da pesquisa.

Sua participação não enseja nenhum risco à sua saúde, assim como não trará nenhum constrangimento pessoal ou profissional. Como benefícios potenciais, sua contribuição será valiosa para a instituição de uma GGDOC orientada à gestão da memória organizacional, balizada pela gestão do conhecimento, o que trará ganhos à própria instituição, aos seus servidores e à sociedade em geral.

Saliento que estas informações serão utilizadas na dissertação de mestrado do pesquisador Lucas Josuel Gonçalves de Oliveira, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Profª Drª Márcia Mª de Medeiros Travassos Saeger.

Atesto ainda que o anonimato dos participantes da pesquisa será resguardado, atendendo aos princípios éticos da pesquisa.

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. Desse modo, considerando as informações acima prestadas, declaro:

() Fui devidamente esclarecido sobre a pesquisa e dou o meu consentimento para participar dela e para que os seus resultados sejam publicados.

() Não concordo em participar da pesquisa.

João Pessoa, 24 de agosto de 2024.

Lucas Josuel Gonçalves de Oliveira
Pesquisador responsável

Nome do participante

Lucas Josuel Gonçalves de Oliveira (Responsável Principal pela Pesquisa)

Universidade Federal da Paraíba

Discente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

E-mail: lucasjosuel@outlook.com

Telefone: (83) 99809-4224

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>

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A GESTÃO E PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista é necessária para a coleta de dados da pesquisa, sendo orientada à obtenção de informações referentes, exclusivamente, ao processo de Gestão do Conhecimento para a construção e gestão da memória institucional na GGDOC/SEE/PB. Para tanto, está dividida em duas partes, sendo a primeira destinada à obtenção do perfil dos respondentes e a segunda à identificação das questões sobre o objeto da pesquisa.

PARTE I – PERFIL DO PARTICIPANTE

1. Idade:
2. Identidade de gênero:
3. Grau de escolaridade (em caso de nível superior completo, área de formação):
4. Setor, função e tempo de atuação nesta partição na SEE:
5. Descrição das atividades desenvolvidas:

PARTE II – GESTÃO DO CONHECIMENTO E CONSTRUÇÃO E GESTÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NA GGDOC

6. Você conhece a missão e visão da GGDOC? Em caso afirmativo, como você teve acesso à missão e visão? Quais as estratégias utilizadas para divulgar a missão e a visão da GGDOC entre os colaboradores?
7. A GGDOC utiliza algum projeto piloto para a implantação da gestão do conhecimento? Caso a resposta seja afirmativa, que projeto é este? Caso não utilize, você tem conhecimento de algum projeto piloto em avaliação para implementação da gestão do conhecimento na GGDOC?
8. Quais os objetivos esperados a partir do projeto de gestão do conhecimento para a GGDOC?
9. Quais os conhecimentos necessários para a realização das atividades envolvidas no projeto de gestão do conhecimento?

10. Para a identificação dos conhecimentos, a GGDOC realiza / realizou o levantamento situacional dos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento? Em caso positivo, que fatores foram identificados?
11. Quais as estratégias adotadas para a criação e compartilhamento de conhecimentos entre os servidores da GGDOC? Você participa de ações com o objetivo de socializar conhecimentos no seu setor e/ou com outros setores? Em caso afirmativo, que ações são essas?
12. Quais as ações para registrar os conhecimentos compartilhados? Existem tecnologias utilizadas para esse registro?
13. Considerando os conhecimentos registrados, quais as estratégias utilizadas para modificar ou traduzir estes conhecimentos? Existem políticas que orientem o descarte de conhecimentos na GGDOC? Quais as tecnologias utilizadas para o tratamento do conhecimento?
14. A GGDOC possui políticas ou diretrizes que orientem o armazenamento do conhecimento? Em caso afirmativo, como essas políticas foram instituídas?
15. Quais as práticas de armazenamento do conhecimento na GGDOC? Como você armazena os conhecimentos que tem acesso?
16. A GGDOC possui políticas ou diretrizes orientadoras para a disseminação do conhecimento entre seus membros? Em caso afirmativo, como essas políticas foram instituídas?
17. Quais as práticas de compartilhamento do conhecimento na GGDOC? Que ferramentas são utilizadas para compartilhar conhecimento entre seus membros?
18. Como você utiliza o conhecimento adquirido para a realização de suas atividades?
19. Existem mecanismos para a avaliação da eficácia destes conhecimentos no âmbito da GGDOC? Como você avalia, individualmente, os conhecimentos adquiridos para a realização de suas atividades?