

# O Projeto IES: Análise do processo na ótica da Gestão do Conhecimento - Estratégias de gestão e conversão do conhecimento (Estudo de Caso)

*The IES Project : Process analysis from the perspective of Knowledge Management - Strategies management and conversion of knowledge ( Case Study )*

**Luis Corujo**

Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa; [luiscorujo@campus.ul.pt](mailto:luiscorujo@campus.ul.pt)

## Resumo

As Instituições de Ensino Superior portuguesas desenvolveram um projeto de produção de instrumentos comuns para classificação e avaliação de documentação coordenado pela Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas. Pretende-se analisar o projeto à luz da teoria da Gestão do Conhecimento, identificando traços dessa teoria na metodologia de trabalho utilizada. Procedeu-se a uma revisão bibliográfica relativa às teorias de criação e conversão de conhecimento e acerca da importância da classificação no âmbito da gestão do conhecimento organizacional, problematizando a questão na perspetiva da documentação de arquivo, permitindo enformar um estudo de caso que analisa e discute o projeto à luz dessas teorias, apoiado na análise de artefactos e observação participativa, e concluindo com algumas observações relativas aos aspetos analisados. Verificou-se que o Projeto se desenvolveu com base numa estratégia metodológica amplamente condizente com a Gestão do Conhecimento, identificada com as teorias de criação e conversão do conhecimento. Conclui-se que estas Instituições são organizações aprendentes, com potencial para se transformarem em organizações inteligentes, uma vez que utilizam os seus documentos como ativos no processo de criação de Conhecimento, cuja gestão é efetuada de acordo com uma abordagem arquivística da gestão documental, cujos processos e instrumentos têm por base a Classificação.

**Palavras-chave:** Gestão de Conhecimento; Conhecimento Organizacional; Partilha de Conhecimento; Classificação Arquivística; Instituições de Ensino Superior

## 1 Introdução

Parece ser consensual a necessidade social da gestão da informação e, através dela, organizar o conhecimento. A classificação assume um papel preponderante ao apoiar essa gestão e organização de qualquer sujeito (individual, coletivo, público, privado), nomeadamente da documentação que resulta das suas atividades. A criação do conhecimento nas organizações é um processo dinâmico para transformar, disponibilizar e amplificar o conhecimento dos indivíduos para que seja cristalizado e ligado ao sistema de conhecimento da organização. Este pro-

## Abstract

The Portuguese Higher Education Institutions have developed a common tools production project for records classification and appraisal coordinated by the Directorate General of Book, Archives and Libraries. The production process used strategies and information sharing tools, which can be interpreted based on the theories of knowledge management. This article intends to analyze the project according to the theory of knowledge management, identifying traces of this theory in its work methodology. This work conducted a literature review about the theories of knowledge creation and conversion and on the importance of classification in the management of organizational knowledge, discussing the issue from the standpoint of archives/records. From this point a case study emerged, analyzing the project and discussing it in the light of these theories, supported by the analysis of artifacts and participant observation, and concluding with some observations about the aspects studied. It was found that the project was developed based on a methodological strategy widely consistent with Knowledge Management, identified with the theories of creation and conversion of knowledge. The conclusion is that these institutions are learning organizations, with the potential to become intelligent organizations, because they use their records as assets in the Knowledge creation process, managing such knowledge in accordance to a record management approach, whose processes and tools are based upon the Classification Theory.

**Keywords:** Knowledge Management; Organizational Knowledge; Knowledge Sharing; Archival/Records Classification; Higher education institutions

cesso depende dum contexto favorável e de ativos que o moderam, e para tal as instituições públicas e privadas contemporâneas investem cada vez mais na Gestão do Conhecimento (GC) como fator de competitividade, de melhoria dos processos e de inovação. No entanto, tal investimento corre o risco de negligenciar conceitos da própria GC ou de áreas ligadas à documentação como a Arquivística, em consequência dos atropelos derivados da rentabilidade e competitividade entre as organizações e da visão quantitativa da GC que a reduz a pouco mais que elemento com resultados mensuráveis, e da visão da

instituição como uma espécie de máquina de processamento da informação, visando o retorno rápido e quantificado (Innarelli, 2012). Nesta visão tais projetos são geridos essencialmente por profissionais das TIC, dos Recursos Humanos e da própria Administração (Rossetti e Morales, 2007). A esta visão contrapõe-se uma outra que considera a GC de forma completa e estratégica, como um conceito, uma filosofia e um património intangível da instituição, cujos projetos integram os gestores profissionais da informação, no sentido de preservar o conhecimento, para além de conduzir à desburocratização, através da produção de um conjunto de ferramentas de carácter arquivístico para organização da informação registada, e que se baseiam na Teoria da Classificação (Sousa, 2008; Santos, 2008; Innarelli, 2012).

Partindo desta lógica, este artigo pretende abordar o projeto desenvolvido pelo Grupo de Trabalho das Instituições de Ensino Superior Públicas de Portugal (GT-IES), já discutido por Freitas, Corujo e Sousa (2015), no âmbito da produção de ferramentas ligadas à classificação arquivística, perspectivadas como instrumentos de organização e, sobretudo, de partilha do conhecimento organizacional, na lógica de um processo de criação e gestão de conhecimento, identificando as ferramentas e as estratégias utilizadas para tal fim.

Procedeu-se a uma revisão de literatura relativa às teorias de criação e conversão de conhecimento e acerca da importância da classificação no âmbito da gestão do conhecimento organizacional, que permitiu enformar um estudo de caso que analisa o desenvolvimento dos trabalhos do projeto do GT-IES e o discute à luz das teorias da GC, apoiado nas técnicas de análise de artefactos como a literatura científica, documentos técnicos, correspondência eletrónica e observação participativa, com o fito de identificar traços da teoria da GC na metodologia de trabalho usada no projeto IES e analisar e discutir esses traços à luz dessa teoria, concluindo com algumas observações de ordem crítica a respeito dos aspetos analisados.

## 2 Teorias cruciais à volta da GC

Choo (2003) defende a existência de um contínuo ou hierarquia entre Dados, Informação e Conhecimento, em que o segundo depende de uma agregação do primeiro, e que a passagem do segundo para o terceiro requer esforço cognitivo que resulta na perceção da estrutura e na atribuição de sentido e relevância. O Conhecimento difere da informação pela capacidade de possibilitar ações e decisões, e o conhecimento é tanto mais valioso quanto mais perto estiver de capacitar ação. Lopes (2013) considera existirem mais dois níveis nesta hierarquia: a inteligência, na escolha de determinada opção perante múltiplas alternativas, a partir dos factos, operados pela mente; e a sabedoria, atingida através de conjunto de valores e de comprometimento. Este autor considera que a sabedoria é o expoente máximo da dinâmica

de criação de conhecimento, resultando de um processo interativo que requer a articulação de diversos elementos com o fim de os dotar de sentido e lógica, por estarem muitas vezes dispersos por vários repositórios. Esta visão é partilhada por Cong e Pandya (2003), que referem que a sabedoria (*wisdom*) resulta da utilização do conhecimento acumulado. Nesta perspetiva, a sabedoria é a capacidade de pensar e agir fazendo uso do conhecimento, da experiência, da compreensão, do senso comum e/ou do bom senso e da perceção. Por outro lado, Tarapanoff (2006) baseia-se em Haeckel e Nolan (1993) para referir que, para as organizações, a inteligência é considerada a capacidade em lidar com a complexidade, isto é, de capturar, partilhar e extrair significado de sinais do ambiente externo que possam afetá-las positiva ou negativamente. A inteligência é gerada no âmbito da gestão de recursos informacionais que enfatizam a análise dos conteúdos das informações ambientais internas e externas, sendo essa inteligência utilizada para a tomada de decisão nas organizações. A autora afirma que, enquanto para a tradição americana, a inteligência se refere à forma como o conhecimento é adquirido, com base numa análise lógica e integrada da informação disponível acerca dos competidores ou ambiente competitivo em geral (daí que, no âmbito militar, o serviço de informação seja sinónimo de inteligência), para a tradição francesa a inteligência, na perspetiva de inteligência competitiva, é entendida de forma mais abrangente, incluindo a pesquisa de qualquer informação ambiental de carácter científico, tecnológico, social ou político, acerca dos competidores, clientes, fornecedores e parceiros, com o fim de possibilitar o melhor posicionamento da organização no ambiente. A compreensão da importância da inteligência para as organizações adveio da perceção da instabilidade e da incerteza no ambiente, captada pela monitorização ambiental, que permitiu verificar a existência de características de imprecisão e ambiguidade relativamente aos fatores externos. Para um maior aprofundamento do assunto, aconselha-se a leitura do texto de Tarapanoff (2006), que considera que a organização interpreta a informação sobre o ambiente de modo a dar significado ao que está a acontecer à organização e às suas atividades (gestão da informação e inteligência competitiva), o que permite a criação de novos conhecimentos através da combinação da experiência dos seus membros, por forma a aprender e inovar (gestão do conhecimento). Finalmente, a organização processa e analisa a informação, sendo que a síntese do processo de trabalho da informação e do conhecimento, e que gera conhecimento novo capaz de indicar novos caminhos, ou seja, planos de ação apropriados é considerada como inteligência estratégica. Paralelamente, Pereira (2011) menciona o movimento de evolução desde o dado até à excelência (competência: base do conhecimento, desempenho, competências centrais), passando pela informação, conhecimento e pericia (recomendações, justificativas, resultados, produto da relação entre objeto, atributo e valor acrescidos de certeza e

importância). Considerando-se a excelência como um talento ou qualidade que é excepcional, superando assim os padrões comuns, e podendo também ser usada como um nível de desempenho mensurável através de indicadores definidos para uma dada área, autores como Rosa, Abrão, & Pereira (2014) consideram que a excelência é atingida quando a organização alcança os seus objetivos de geração de vantagem competitiva, o que implica a adaptação às mudanças globais. Para tal são fulcrais o conhecimento dos processos da organização e a procura e desenvolvimento de estratégias que direcionem a organização para atingir esses objetivos. Tal é possível através da gestão do conhecimento, e quanto mais eficaz for essa gestão do conhecimento na organização, mais esta tenderá a obter informações concisas importantes para a excelência no planeamento e alinhamento com as estratégias, o que aumentará as hipóteses de obtenção de excelência no cumprimento dos seus objetivos. Para Bhatt (2000), a Excelência, no âmbito da orientação para os resultados, depende do equilíbrio e satisfação das necessidades de todas as partes interessadas, nomeadamente os funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade em geral, e entidades com interesses financeiros na organização. O autor refere que existem diversas abordagens para atingir a excelência sustentável em todos os aspetos do desempenho da organização. Para uma abordagem mais aprofundada desta perspectiva aconselha-se a leitura do texto de Bhatt (2000), segundo o qual a organização vai angariar informações que serão utilizadas para desenvolver conhecimento a nível interno e externo, necessitando de gerir os componentes do conhecimento, que o autor identifica com as pessoas, a tecnologia e os processos da organização. Tal permite a criação de condições para o estabelecimento de uma cultura de inovação, partilha e aprendizagem dentro da organização, através do alinhamento das estratégias de conhecimento com a visão e gestão da organização, para que o conhecimento possa ser utilizado para ganhar vantagem competitiva, excelência operacional e criação dos produtos e serviços necessários no futuro. Abel (2001) identifica a perícia como sendo “a capacidade de aplicar habilidades intelectuais para resolver problemas em domínios estratégicos, com um desempenho e qualidade de solução superior à média dos profissionais da área”. Para a autora o objeto da perícia é o conhecimento, na medida em que o seu domínio e habilidade de aplicação determinam o desempenho superior dos especialistas num universo de profissionais de desempenho insuficiente. Assim perícia é resultado da aplicação eficiente de habilidade de tipo sensorial e de tipo intelectual, em que o primeiro permite reconhecer padrões externos ligados ao domínio do problema, e o segundo está ligado a processos de raciocínio a níveis mentais mais altos. A autora apresenta ainda uma análise segundo três abordagens, sendo que, na perspectiva do contexto social, a perícia tem características diferenciadas para cada domínio, de acordo com as habilidades exigidas para a solução dos problemas, sendo considera-

do especialista quem for reconhecido como tal pelos seus pares; a perspectiva Especialista *versus* Novato permite a definição de métricas de comparação para diferenciar especialistas de não-especialistas de algum domínio, permitindo ainda verificar onde se localizam essas diferenças; e a análise cognitiva, que procura identificar a forma como a mente humana adquire, armazena e processa conhecimento, por forma a identificar as características intelectuais individuais que suportam a perícia em qualquer domínio. Esta última abordagem permite identificar um conjunto de sete recursos cognitivos que concorrem para o estabelecimento de altos níveis de perícia, sendo estes a quantidade de conhecimento, organização e indexação de conhecimento, “empacotamento” (de representações mentais) e automatização, estratégias de solução de problemas e automonitoração, capacidade analítica, habilidade criativa, habilidade prática. Nonaka (1994) considera que a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado e organizado pelo próprio fluxo de informação, ancorada no compromisso e crenças do seu detentor. Assim a informação é um suporte ou material necessário para iniciar e formalizar conhecimento e que pode ser analisada sintática e semanticamente. O autor apresenta ainda outro nível, a sabedoria prática, baseada na fronese aristotélica, e que define como conhecimento experiencial que possibilita as pessoas fazerem juízos acertados do ponto de vista ético (Nonaka e Toyama, 2007; Nonaka, 2011). A fronese (do grego antigo: *φρόνησις*), é um vocábulo para designar um tipo de sabedoria ou inteligência, mais especificamente um tipo de sabedoria prática. Tem como objetivo descrever claramente os fenómenos da ação humana, sobretudo mediante o exame dialético das opiniões, e não apenas descobrir os princípios imutáveis e as causas dessa ação, e admite que, a partir da opinião (*doxa*), é possível atingir o conhecimento (*episteme*). Para Nonaka e Toyama (2007) a sabedoria prática, ou fronese, é adquirida por alguém através da dedicação para aperfeiçoar o seu ofício ou arte, e no seio do processo de criação de conhecimento organizacional, é praticada por uma liderança distribuída, em que as pessoas dos diversos níveis da organização exercem a fronese nos seus âmbitos e situações. Desta forma, Nonaka afirma que esta fronese consiste nas seguintes competências: (i) a capacidade de fazer juízos sobre a "bondade" para o bem comum; (ii) a capacidade de partilhar contextos com os outros para criar espaços partilhados de conhecimento que o autor apelida de *ba* e que serão abordados posteriormente; (iii) a capacidade de ultrapassar o ordinário ao captar a essência particular das situações e/ou coisas; (iv) a capacidade de reconstituir os casos particulares para chegar às “verdades” universais e vice-versa, usando linguagem / conceitos / narrativas; (v) a capacidade de usar todos os meios e o poder das políticas necessários para concretizar os conceitos para o bem comum, e; (vi) a capacidade de promover a fronese nos outros para construir uma organização resiliente. Assim, Nonaka (2011) afirma que

o conhecimento não resulta automaticamente em sabedoria, no âmbito da liderança, devido à utilização imprópria do conhecimento por parte dos líderes da organização e por não cultivarem os tipos de conhecimento adequados, nomeadamente os conducentes à sabedoria prática.

Choo (2003) considera que a organização inteligente é aquela que tem habilidade em mobilizar os seus recursos e competências de informação, para a transformar em conhecimento e utilizar esse conhecimento para manter e melhorar o seu desempenho num ambiente agitado. Assim, para o autor, o objetivo da gestão de conhecimento é desenhar a estratégia, estrutura, processos e sistemas para que a organização possa utilizar o que sabe (o seu conhecimento) para criar valor para os seus clientes e comunidades. Segundo Pereira (2011), a Gestão do Conhecimento é uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, gerir e partilhar toda a informação da organização, incluindo bases de dados, documentos, políticas, procedimentos, bem como todo o conhecimento não sistematizado e as experiências pessoais. É então a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital da organização de modo a que esta possa aprender e crescer e está associada aos processos de criação, recolha, organização, difusão, utilização e exploração do conhecimento. Isto implica distinguir os tipos de conhecimento que possui, e nesta ótica Nonaka (1994), partindo de Polanyi (1966) afirma existirem dois tipos de conhecimento: o tácito, que está disponível nas pessoas e não formalizado concretamente; e o explícito, que pode ser armazenado em documentos, manuais, bases de dados e medidas em geral. Ou seja, o primeiro compreende elementos cognitivos (modelos mentais, esquemas, paradigmas, crenças e pontos de vista que ajudam o indivíduo a perceber e definir o seu mundo, criando imagens da realidade e visões de futuro) e modelos técnicos (*know-how*, técnicas e respetivas competências), enquanto o segundo se refere ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática, sendo objetivo, sequencial, codificado e racional.

Choo (2003) conclui que a organização inteligente adota uma abordagem holística à gestão de conhecimento que combina de forma bem-sucedida, o conhecimento tácito, o conhecimento explícito (baseado em regras), e o conhecimento cultural (que incluem as pressuposições e convicções usadas para descrever e explicar a realidade, e também as convenções e expectativas usadas para dar valor e significado à nova informação e conhecimento), em todos os níveis da organização, sugere que a organização inteligente é uma organização aprendente que tem competência na criação, aquisição e transferência de conhecimento e modifica o seu comportamento para refletir o novo conhecimento e visões.

Com base nestas afirmações pode-se dizer que, se no conhecimento explícito se incluem documentos e bases de dados, então a gestão de documentos, entendida como o campo da gestão responsável por um controlo efi-

ciente e sistemático da produção, receção, manutenção, utilização e destino dos documentos de arquivo, incluindo os processos para constituir e manter prova e informação sobre atividades e transações, na perspetiva do ciclo de vida continuada do documento (*records continuum*), em que se assume ser um documento o mesmo objeto qualquer que seja o período de vida em que se encontra, havendo solicitações diferenciadas dos utilizadores às quais correspondem processos específicos de gestão (IAN/TT, 1997, 2006), pode considerar-se, também ela, uma forma de gestão de conhecimento.

Nonaka (1994) apresenta o modelo SECI, que se baseia na ideia que o conhecimento organizacional ou mesmo interorganizacional é criado a partir do conhecimento tácito dos indivíduos através de processos de amplificação (espiral do conhecimento), de onde derivam pelo menos quatro formas distintas para a sua conversão, resultantes da relação entre as pessoas visando a troca e/ou partilha de experiências. Assim, o processo de Socialização traduz a conversão de Conhecimento tácito para Conhecimento tácito, e resulta da partilha de experiências através da troca de conhecimento tácito por modelos mentais ou habilidades técnicas. O processo de externalização traduz a conversão de Conhecimento tácito para Conhecimento explícito, resulta do desenvolvimento de conceitos, hipóteses ou modelos, e é normalmente provocado pelo diálogo ou reflexão coletiva, utilizando-se por vezes métodos analíticos de dedução, indução ou metáforas e analogia, sendo considerado a chave para a criação de conhecimento, pois resulta em conceitos novos e explícitos. O processo de Combinação traduz a conversão dinâmica de Conhecimento explícito para Conhecimento explícito, envolve o uso de processos sociais através dos quais os indivíduos distribuem, trocam e combinam conhecimentos através de mecanismos apropriados, tais como documentos, reuniões e redes de comunicação, resultando daí a ordenação, o acrescento ou uma nova categorização para o conhecimento. A Internalização traduz a conversão dinâmica de Conhecimento explícito para Conhecimento tácito, baseia-se na ação, estando ligada à aprendizagem organizacional, e tem como produto o *know-how* e os modelos mentais, muitas vezes partilhados a partir de experiências vividas em equipa, sendo estas a base da cultura organizacional. Este modelo agrega cinco fases no processo de criação de conhecimento. A primeira fase – partilha de conhecimento tácito - advém do facto de uma organização não criar conhecimento por ela própria, pelo que o processo de socialização, já abordado, representa o início deste processo. Na fase de criação de conceitos assiste-se à interação entre os conhecimentos tácito e explícito, desenvolvendo-se o mecanismo de conceptualização e posterior cristalização, que deriva no início do processo de externalização. Mas os novos conceitos carecem de justificação, ou seja, validade e aderência no âmbito social e organizacional, pelo que na fase de justificação de conceitos é feita a filtragem de

informação, conceitos e conhecimentos, por processo de internalização, procurando-se validar se as intenções organizacionais permanecem intactas e se a panóplia de conceitos entronca com as necessidades sociais em geral e as da organização em particular. A fase de criação de um arquétipo caracteriza-se parcialmente pela integração do processo de combinação como modo de conversão do conhecimento, na medida em que traduz o processo de conversão dos conceitos anteriormente justificados em algo concreto e tangível. Neste contexto, Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que o arquétipo é desenvolvido pela combinação do conhecimento explícito já existente e do conhecimento tácito recém-chegado, podendo ser considerado um mecanismo operacional modelo no âmbito da inovação de um serviço ou organizacional, ou um protótipo aquando de um processo de desenvolvimento de um novo produto. Trata-se de uma fase complexa, facilitada pela variedade e redundância da informação, na qual é indispensável a cooperação dinâmica no seio da organização. A última fase – cruzamento e difusão em múltiplos níveis – é um processo dinâmico e contínuo até à concretização do arquétipo definido na fase anterior, verificando-se uma evolução ontológica dos novos conceitos para novos níveis de conhecimento consolidando o efeito espiral que caracteriza o modelo SECI. Dentro da organização, o conhecimento que é tornado real ou que toma a forma de arquétipo pode espoletar um novo ciclo de criação de conhecimento, expandindo-se horizontal e verticalmente por toda a organização.

Para Nonaka e Konno (1998), a criação do conhecimento organizacional está dependente do contexto, sendo esse contexto definido como *ba*, conceito japonês que pode ser traduzido como “espaço” partilhado para desenvolver relações. Este “espaço” pode ser físico (ex.: escritórios e espaços espalhados pela organização), virtual (ex.: e-mail, teleconferência), ou mental (ex.: experiências, ideias e ideais partilhados), mas integram sempre conhecimento, que é adquirido através das experiências individuais ou reflexões de outrem. A participação no *ba* significa estar envolvido na criação de conhecimento, diálogo, adaptação e definição de práticas, e simultaneamente transcender as perspetivas ou limites do indivíduo. No *ba originário*, os indivíduos encontram-se face-a-face, partilham emoções, sentimentos, experiências e modelos mentais, e é onde começa a criação de conhecimento, representando a socialização entre indivíduos. O *ba de interação* apoia a externalização, onde os indivíduos trabalham com os seus pares e, através do diálogo, os seus modelos mentais e competências são sondados, analisados e convertidos em termos e conceitos comuns. O *ba cibernético* é um lugar de interação no mundo virtual em vez do mundo físico, onde se combina o novo conhecimento explícito com a informação e conhecimento já existente, sistematizando e gerando conhecimento explícito por toda a organização, pelo que ao contrário dos *bas* anteriores, este en-

volve muitas pessoas espalhadas pela organização por meio das tecnologias da informação e comunicação. O *ba exercitado* apoia a internalização do conhecimento explícito pelo indivíduo, estando ligado à formação e apoio de instrutores. Em suma, se o conhecimento for separado do *ba*, passa a ser informação que pode ser comunicada para lá do *ba*. Os autores referem também que muitos tipos de sistemas de informação suportam o *ba* e possibilitam a criação do conhecimento, nomeadamente os que integram funções de troca e organização do conhecimento, como repositórios eletrónicos, comunicação por email, colaboração e simulação.

O processo SECI emerge do *ba* e é moderado pelos ativos do conhecimento, que são os recursos específicos da organização indispensáveis à criação de valor para a organização, e que integram os produtos, contributos e fatores que importam para o processo de criação de conhecimento. Estes ativos podem ser categorizados como ativos *hard* e *soft*, em que os primeiros incluem tecnologias da informação e outras ferramentas de GC (conhecimento explícito que é coligido, sistematizado e armazenado através de documentos, especificações, manuais, bases de dados, repositórios eletrónicos, comunicação por *email*, aplicações de colaboração e simulação, para futura recuperação), e os segundos ligados à cultura, valores, confiança (entre elementos do grupo) e rotina (*know-how* partilhado diariamente) organizacional (Krogh *et al.* 2012).

### 3 As classificações e sua importância no contexto da GC

Transpondo os conceitos anteriores para o âmbito da organização da informação arquivística, se dados/informação/conhecimento são dinâmicos, implicam modificações nos processos e logo nos resultados, como é possível construir representações da realidade, e logo, classificações, duradouras? Isto requer que o universo da organização da informação e do conhecimento para a área que nos interessa se remeta à informação formalizada, registada, os registos, os documentos, no caso específico da informação de arquivo. Tal é demonstrado por Buckland (1991, 1997), na sua distinção entre a *information-as-thing* como conhecimento tangível (registrado) e *information-as-knowledge* como conhecimento intangível (não registado), e a relação que faz entre o primeiro tipo de informação e documento, no sentido de informação registada como base do documento formal e sistematizado. Innarelli (2012, p. 51), com base em Davenport e Prusak (1998) e Rondinelli (2002), afirma que “os documentos estão armazenados em estoques de informações dentro das instituições em seus sistemas informacionais” que devem ser geridos por profissionais com competência para a definição de regras e requisitos dos serviços de informação, integrados em setores da organização de desenvolvam políticas de gestão da informação, com base na premissa de que

informação e conhecimento são recursos fundamentais e estratégicos da instituição. Santos (2008) aborda a gestão do conhecimento do ponto de vista da Arquivística, onde relaciona os conceitos da GC e da Arquivística, o papel do arquivista no âmbito da GC, identificando os documentos de arquivo como fonte de conhecimento e como registos do conhecimento explícito, pelo que defende o papel fundamental da gestão arquivística para a gestão do conhecimento explícito.

Sousa (2008) refere o desafio da organização dos documentos de arquivo face ao volume de documentação acumulada pelas instituições, exigindo esquemas de classificação sofisticados. É com base neste autor que Simões e Freitas (2013, p. 98), referem que “a organização efetiva dos documentos e, conseqüentemente, da informação e do conhecimento, nos arquivos, envolve a realização de duas ações intelectuais consecutivas, a classificação e a ordenação, complementadas, ainda, por uma terceira, de carácter físico: a arquivagem”. Estas classificações, desenvolvidas em arquivo, encontram-se inseridas na teoria geral das classificações, sendo consideradas, hoje em dia, instrumentos privilegiados de organização da informação e do conhecimento (Sousa, 2008; Simões & Freitas, 2013; Freitas et al., 2015), e recursos vitais para as organizações que pretendem vingar nesta Era do Conhecimento recuperarem a informação e conhecimento de forma eficaz e eficiente. Com efeito, Sousa (2008, pp. 131-132) refere que, de acordo “com os fundamentos teóricos da classificação, classificar significa distribuir indivíduos em grupos distintos, de acordo com caracteres comuns e caracteres diferenciadores”. O autor (p. 85) considera assim a classificação como a atividade intelectual de construção de instrumentos para a organização de documentos “independentemente da idade à qual eles pertençam”, colocando a ênfase na construção de esquemas para agrupar documentos a partir de princípios estabelecidos. Por sua vez, Simões e Freitas (2013, p. 85) avançam com a definição de que “classificar é o processo que dá origem a um plano estruturado; classificação é o instrumento, cuja construção geralmente é *a priori*, e se baseia em critérios de semelhança e de dissemelhança, para, respetivamente, juntar e separar objetos, organizando-os, deste modo, em categorias ou classes, de acordo com as suas qualidades substantivas.” Estas autoras acrescentam que nos arquivos a classificação se encontra na base da eficiência e da eficácia administrativa, uma vez que concorre, efetivamente, para a organização da informação e para a sua melhor gestão, sendo assim uma função vital para a gestão da informação e do conhecimento organizacional, promovendo o controlo dos documentos pelos seus órgãos de origem.

Estes instrumentos de classificação são também abordados por Sousa (2008, pp. 86) que os define como esquemas “onde são dispostos espacialmente os níveis de classificação de uma maneira hierárquica e lógica”, dis-

cutindo as várias denominações que surgem na literatura, optando pela expressão “plano de classificação” para “identificar o instrumento de classificação de documentos arquivísticos, independentemente da idade ou da fase”. Tal relaciona-se com a definição apresentada por Santos (2008, pp. 180), para quem a classificação se refere à “criação e à utilização de planos de classificação que reflitam as funções, atividades e ações e tarefas da instituição acumuladora dos documentos arquivísticos nas fases corrente e intermediária e a elaboração de quadros de arranjo na fase permanente”, orientando assim a “organização intelectual do acervo de forma a refletir a estrutura organizacional e decisória da instituição acumuladora e facilitar o acesso aos documentos produzidos”. Simões e Freitas (2013) e a DGLAB (2013) apresentam o plano de classificação como um instrumento de suporte à classificação, constituído por um esquema de classes pré-definidas organizadas segundo as suas afinidades, por um conjunto de regras ou instruções de aplicação, sendo que num plano de classificação funcional, as classes são representações de funções e dos subconjuntos em que cada função é sucessivamente decomposta.

Sousa (2008) sistematiza os princípios e requisitos propostos pelos especialistas da Teoria da Classificação, afirmando a sua aplicabilidade ao processo classificatório arquivístico, constituindo um contributo importante na elaboração de planos de classificação, porque se articulam de maneira muito clara, sem comprometer a integridade, com as especificidades e características do objeto da arquivística, apesar de a classificação ser uma representação da realidade, logo, uma aproximação que requer tolerância quanto à indeterminação e noção dos limites na execução dessa operação. Daqui se extraem alguns princípios, que o autor enforma com a realidade arquivística: ter em conta que nos arquivos, o fim/objetivo/finalidade da classificação é a organização dos documentos; que a classificação arquivística presume um agente classificador, que é o arquivista; o princípio de classificação é natural quando é o melhor adaptado ao conjunto documental; a classificação arquivística exerce-se sobre um conjunto finito de elementos: o arquivo de uma pessoa física ou jurídica, que provém de um único ponto de partida; a classificação arquivística tem como resultado um produto: o instrumento de classificação (plano de classificação), onde devem estar representadas as equivalências e as hierarquias.

Para Santos (2008), a criação do plano por parte do arquivista carece de “autorização expressa da direção da instituição e ter acesso aos dossiês, documentos e processos de trabalho”, autorização essa que deve também abranger a fiscalização e controlo da correta utilização do plano, assim como o contato com as unidades produtoras a fim de identificar possíveis necessidades de revisão deste instrumento, efetivando-as quando prementes.

Innarelli (2012) verifica que ferramentas da Arquivística como os Planos de Classificação, as “Tabelas de Temporalidade” - estas ligadas ao processo de avaliação documental (NP4041, 2005) (1) - e os instrumentos de pesquisa são elementos necessários à gestão e à preservação do conhecimento explícito. Com base nas práticas de desenvolvimento destes instrumentos e nas definições enunciadas na NP 4041 (2005) de classificação e avaliação como processos e de plano ou quadro de classificação e tabela de temporalidade (2) como produtos, aventa-se mesmo, sob risco de simplificação, que as duas últimas ferramentas referidas requerem e partem mesmo da primeira, sendo o ponto de partida a classificação. Tal significa que os planos de classificação não são os únicos instrumentos arquivísticos que emergem da função de Classificação, incluindo-se neles as tabelas de temporalidade, ou Tabelas de Seleção na terminologia da NP 4041 (2005), da função de Avaliação, os instrumentos de descrição utilizados para a pesquisa, recuperação, e acesso ligados às funções de tratamento arquivístico e de comunicação. A própria avaliação pode ser considerada resultado da GC, por partir do conhecimento emanado da classificação. Mas a avaliação pode também ser perspectivada como motivadora e origem de conhecimento, com implicações na GC. Tal leitura baseia-se na abordagem de Freitas (2016) e de Harris (1998) relativamente à avaliação, em que os documentos se consideram resultado de um complexo processo de construção (também ligado a criação de conhecimento). Nesta visão, o processo de Avaliação acrescenta camadas adicionais nessa construção, razão pela qual o arquivista pode ser considerado um co-produtor do documento de arquivo, criando e recriando o valor arquivístico (do documento) em cada exercício de avaliação. Isto permite considerar que os documentos conservados no processo de avaliação, no limite, podem dizer muito mais sobre esse mesmo processo do que sobre eles próprios (conhecimento tácito e conhecimento explícito). No entanto, para que este processo seja transparente, a avaliação deve inserir-se num quadro analítico sustentado com teorias, metodologias, políticas e programas explícitos, para os arquivistas prestarem contas (conhecimento explícito). Tal não impede que a avaliação deva ser exercida de maneira democrática, transparente, reflexiva e com base evidencial e justificativa (identificação e explicitação das decisões tomadas), já que ela é prova do poder exercido pelos arquivistas e pelas comissões de avaliação, cujas decisões têm reflexo no futuro, nomeadamente sobre as histórias que serão contadas (informação conservada) e as que não o serão (informação eliminada). Esta decisão (eliminar ou conservar) deverá ser enformada por um processo de criação de conhecimento, e a documentação conservada vai ser elemento estruturante e condicionador da criação e gestão de conhecimento. Daí que, quanto melhor/mais elevado for o conhecimento organizacional, melhores serão as decisões de avaliação documental, que melhorarão

(em termos de eficiência, eficácia e efetividade) o futuro processo de criação e gestão de conhecimento da organização, que será desenvolvido a partir da informação constante nos documentos de arquivo, originando um processo em espiral em muito compatível com o processo de criação de conhecimento organizacional descrito por Nonaka (1994) e aperfeiçoado por Nonaka e Takeuchi (1995). Desta forma, a avaliação ganha um sentido adicional, para conservar a informação (documental) que é importante para conhecer a organização e para a organização se conhecer a si própria, sendo fonte de sabedoria na perspectiva de Lopes (2013) e Cong e Pandya (2003), elemento fulcral para a inteligência (principalmente a estratégica e a competitiva) na perspectiva de Tarapanoff (2006), dando as condições para que as pessoas que pertençam à organização atinjam altos níveis de perícia na sua área organizacional e adquiram o estatuto de especialistas na perspectiva de Abel (2001), e que a organização atinja a excelência na perspectiva de Rosa, Abrão, & Pereira (2014) e Bhatt (2000), dando suporte e operacionalidade à fronses interpretada na perspectiva de Nonaka e Toyama (2007). Para além destes instrumentos já abordados, Innarelli (2012) acrescenta ainda outras ferramentas, também fornecidas pela gestão arquivística de documentos à GC, “quando implementadas por profissionais da Arquivologia e/ou das áreas da informação em conjunto com a equipe interdisciplinar responsável”, e que segundo ele são fundamentais para a gestão do conhecimento explícito na medida em que permitem “a organização, a gestão e o acesso da documentação arquivística e seu conteúdo explícito”. Incluem-se assim os tesouros para controlo de vocabulário, o armazenamento seguro da documentação de acordo com os princípios da guarda e curadoria arquivística, o acesso à documentação com base nos direitos de acesso e instrumentos de pesquisa. Todas estas ferramentas ou instrumentos concorrem para que, não só o documento de arquivo seja considerado “suporte” do conhecimento explícito, mas que a gestão arquivística de documentos seja entendida como uma forma de gestão do conhecimento explícito, o que permite o autor visionar a Arquivística como um dos pilares da GC. No caso específico da classificação em arquivos definitivos, também ligados à produção de relatórios de avaliação de massas documentais acumuladas quando carecem de um esquema de classificação prévia, Simões e Freitas (2013) afirmam que se deve governar principalmente pela proveniência, pela ordem original e pelo valor atribuído aos documentos, pelo que os esquemas de classificação têm de refletir o contexto e o processo de produção e acumulação dos documentos, podendo assim derivar em classificações orgânico-funcionais em conformidade com a estrutura do órgão produtor e com as suas funções, ou classificações funcionais quando se baseiam apenas na função. Esta metodologia decorre do problema de se ter de tratar, na idade definitiva dos documentos, o que não foi tratado nos arquivos correntes, administrativos, uma

vez que, no âmbito destes últimos, a classificação deve basear-se na estrutura e nas funções do órgão produtor (quando são orgânico-funcionais) ou na análise funcional pormenorizada do órgão produtor.

Pelo exposto, pode-se afirmar que as operações de classificação e avaliação concorrem para a concretização de políticas, de planos e de programas de gestão documental e de informação no seio das organizações atuais (Freitas, Corujo, e Sousa, 2015).

#### **4 A experiência com o Projeto de Gestão Documental Comum para as Instituições do Ensino Superior Português**

A atual legislação portuguesa, interpretada e operacionalizada pela entidade coordenadora da política arquivística nacional, considera obrigatória a aplicação de instrumentos de classificação e avaliação documental, nomeadamente as portarias de gestão documental e os relatórios de avaliação de massas acumuladas, e que incluem tabelas de seleção de documentos (D GARQ, 2010). Em Portugal, a Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB) é, atualmente, a entidade governamental que integra funções, entre outras, de Arquivo Nacional e de órgão coordenador da política arquivística nacional. A Portaria de Gestão Documental (PGD) refere-se ao diploma legal, aprovado conjuntamente pelo Ministro ou Secretário de Estado da Cultura e pelo Ministro que tutela a entidade, publicado no Diário da República, que formaliza as decisões de avaliação arquivística e autoriza eliminações de documentos/informação. Ela tem um formato específico, sendo constituída por um preâmbulo e por um regulamento de gestão de documentos, com anexos (que, na terminologia portuguesa são: tabela de seleção de documentos e modelos de auto de entrega, guia de remessa e auto de eliminação). O Relatório de Avaliação de Massas Documentais Acumuladas (RADA) refere-se ao dispositivo que visa a determinação do valor arquivístico da documentação acumulada ou não contemplada em Portaria de gestão de documentos, tendo em vista a fixação do seu destino final: conservação permanente ou eliminação.

A constatação da existência de incoerências, incompletudes e redundâncias nas propostas de PGD enviadas anteriormente à DGLAB e de IES em diferentes estádios de aplicação de políticas de gestão documental nos seus sistemas de informação, serviram como motivação ao desenvolvimento dum projeto supra-institucional idealizado para resolver os problemas de gestão da documentação produzida e/ou acumulada no passado, presente e futuro, e convergir na produção de instrumentos comuns suficientemente flexíveis para que todas as IES se identificassem neles e os pudessem utilizar, com os ajustes derivados das especificidades de cada caso (Freitas, Corujo, e Sousa, 2015). Assim, respondendo ao

convite da DGLAB, primeiro algumas Universidades e posteriormente Politécnicos e Academias Militares, participaram desde 2014 no projeto, representados pelos seus colaboradores com responsabilidades nas funções e atividades da gestão da informação e/ou da área jurídica. Este projeto inclui assim sessenta colaboradores provenientes de onze Universidades, um Instituto Universitário, catorze Institutos Politécnicos, cinco Escolas Superiores e duas Academias Militares, aos quais se junta a DGLAB como fonte de coordenação e orientação técnica. A metodologia adotada passou pela constituição inicial de dois grupos de trabalho (GT) simultâneos, um orientado para a produção dum RADA orientado para o “passivo documental institucional” e outro para a elaboração de uma PGD virada para o “ativo documental institucional”, e que trabalharam de forma independente, mas colaborativa e sincronizada, de acordo com um cronograma. O posterior alargamento da participação aumentou a eficácia da resposta. Na primeira etapa pretendeu-se identificar e descrever os processos de negócio e atividades desenvolvidas pelas IES no âmbito das suas funções (na PGD) e das materializações em séries e subséries documentais (no RADA), ao mesmo tempo que se procedeu à harmonização e estabilização de vocabulário para a sua designação. No âmbito do RADA, fez-se uma análise comparada das propostas de PGD submetidas à DGLAB por algumas Universidades, partilhadas com o grupo e outros realizados pelas diferentes IES participantes, para harmonizar e incrementar as descrições do âmbito e do conteúdo das funções, processos e atividades, de forma a abranger e a enquadrar as diferentes realidades vivenciadas pelas IES. No caso da PGD foram analisados documentos produzidos e publicados no âmbito de outros grupos de trabalho apoiados e orientados pela DGLAB no âmbito de projetos integrados no Programa “Administração Eletrónica e Interoperabilidade Semântica” (PAEIS) que decorre desde 2004, e cujo objetivo é o desenvolvimento de uma representação conceptual de funções desempenhadas por organizações do setor público, concebida para servir de quadro de apoio à elaboração de planos de classificação funcionais. Tal objetivo foi concretizado através do desenvolvimento da Macroestrutura Funcional (MEF) como instrumento que se baseia num modelo concetual que considera a existência de Funções de Suporte e Missões Operacionais. As primeiras incluem Funções de Apoio à Governação, centradas na Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão, e as Funções de Suporte à Gestão de Recursos, centradas na gestão eficiente dos recursos complementares, mas necessários, à realização das Missões Operacionais, identificadas tanto com as Funções Normativa, Reguladora e Fiscalizadora, como com as Funções Produtiva e Prestadora de Serviço. A MEF contempla uma hierarquia de dois níveis que representam, respetivamente, as funções da Administração Pública (AP), e subfunções que decompõem as primeiras. Cada instância, independentemente do nível a



que se situa, é formalizada e caracterizada através de um conjunto de cinco elementos de informação: código, título, descrição, notas de aplicação e notas de exclusão. A MEF é acompanhada de um índice alfabético de termos de uso corrente, com remissivas para a respetiva instância de classificação. Com a MEF pretende-se: (i) incrementar a interoperabilidade semântica nas trocas documentais entre os serviços da AP, por intermédio de uma linguagem comum para representação da informação e assegurando a capacidade de comunicação entre sistemas variados, de forma transparente; (ii) disponibilizar um modelo de classificação (sintaxe e significado) passível de ser compreendido da mesma forma pelas distintas entidades aderentes ao PAEIS; (iii) promover a utilização de uma única estrutura para classificação e organização da documentação do setor público, potenciando uma maior eficácia na gestão e um acesso facilitado à informação pelos organismos e cidadãos, e; (iv) contribuir para a transparência na Administração e para o incremento de um processo de prestação de contas em termos de responsabilidade e responsabilização. O processo de desenvolvimento da MEF decorreu desde 2004 a 2012, em que a primeira fase denotou uma perspetiva organizacional, com a intenção de que cada Ministério definisse novas classes para a sua área de intervenção específica. A segunda fase desenrolou-se desde 2008, partindo duma perspetiva supraministerial, numa abordagem transversal centrada na identificação e caracterização genérica de processos de negócio da Administração Central do Estado e com a colaboração da generalidade dos organismos que a constituem. A versão atual foi concebida em 2012, decorre da extensão da MEF à Administração Local, e partiu da iniciativa de um projeto cooperativo de várias autarquias para analisar a viabilidade da aplicação da MEF ao quadro funcional dos serviços autárquicos e, assim, desenvolver um plano de classificação para a Administração Local. Tal resultou no Plano de Classificação de Informação Arquivística para a Administração Local, cuja versão atual data de 2014. No sentido de apoiar projetos de aplicação da MEF, desenvolveu-se uma metodologia complementar para apoio ao desenvolvimento de planos de classificação conformes à MEF, com instrumentos para definição de um modelo concetual para o desenvolvimento harmonizado dos 3<sup>os</sup> níveis em planos de classificação de distintas entidades, como o caso das Orientações básicas para o desenvolvimento dos terceiros níveis em planos de classificação conformes à MEF, em 2013, e que considera que os 3<sup>os</sup> níveis devem, tanto quanto possível, representar os processos de negócio desenvolvidos no âmbito do cumprimento das funções e subfunções da AP, entendidos como a sucessão ordenada de atividades interligadas, considerando a existência de 4<sup>os</sup> níveis para efeitos de avaliação arquivística. Tal resultou em 2015 na Lista consolidada dos 3<sup>os</sup> níveis em planos de classificação conformes à MEF, propostos por distintas entidades, derivada do projeto cooperativo para a cria-

ção de uma linguagem comum a 3<sup>a</sup> nível, denominado “Harmonização de classes de 3<sup>o</sup> nível em planos de classificação conformes à MEF”, e do esforço de coordenação e atribuição dos códigos de 3<sup>o</sup> nível para planos de classificação harmonizados e conformes à MEF, de modo a existir um código de classificação unívoco, passível de ser utilizado em diferentes planos de classificação das organizações da AP, garantindo a interoperabilidade semântica até ao 3<sup>o</sup> nível entre essas organizações. Os documentos acima indicados foram assim utilizados com a intenção de apurar processos desenvolvidos na prática institucional, mas que não estivessem identificados nos documentos referidos, tendo aqui os resultados iniciais convergido num projeto de Avaliação Supra-institucional da Informação Arquivística (ASIA) paralelo e que abrange toda a AP portuguesa (Freitas, Corujo, e Sousa, 2015), sendo este um dos projetos integrados no PAEIS, e que tem o intuito de desenvolver um instrumento para identificar os prazos de conservação administrativa e o destino final da informação constante nos processos de negócio executados pela AP, tendo em vista a eliminação da informação supérflua e a adequada conservação da informação que garante de direitos e deveres, bem como a memória e identidade, permitindo a implementação de boas práticas de gestão.

Para cumprir esses desideratos, procurou-se identificar e analisar os fatores a ter em conta, ligados essencialmente a imperativos gestionários, históricos e jurídico-legais, para a definição dos prazos de conservação administrativa e destinos finais dos documentos produzidos, tramitados e acumulados no âmbito dos processos de negócio e das atividades identificadas anteriormente, bem como das respetivas justificações e datas de aplicação, com o objetivo de produzir um plano de classificação funcional conforme à MEF, e que possa integrar a PGD a publicar em Diário da República, e uma base sólida que sustente as decisões de avaliação da documentação acumulada nas IES. Estes elementos-base permitiram completar os documentos-base comuns partilhados na plataforma *online* de trabalho colaborativo e progressivamente debatidos nas reuniões periódicas (quinzenais e mensais) realizadas na sede da DGLAB, com vista a obter o consenso em torno dos documentos finais. Esta metodologia incremental de trabalho, desenvolvida e aplicada ao longo de dezasseis meses de esforço colaborativo, levou à conclusão de dois instrumentos que estão atualmente num processo de tramitação para obtenção de legalidade (PGD) e legitimidade (RADA) como fontes para o estabelecimento de políticas e de programas de gestão documental nas IES públicas, aos quais se acrescenta um instrumento de suporte que sirva de *vade mecum* a futuros acrescentos, alterações e regras para resolução de casos particulares.

Resumidamente, o projeto de desenvolvimento de ferramentas comuns às Entidades de Ensino Superior Público Português, e que lhes abrem o caminho para a efi-

ciência e eficácia no âmbito da gestão documental, têm com base instrumentos orientadores transversais para o conjunto da AP, como a MEF e o modelo conceitual para o desenvolvimento harmonizado dos 3<sup>os</sup> níveis em planos de classificação, assim como os resultados de outros projetos que também se baseiam nestes instrumentos orientadores, como é o caso do plano de classificação para a Administração Local.

## 5 Análise do processo à luz das teorias de GC

O projeto do GT-IES partiu sempre de uma lógica de gestão documental baseada num elemento estrutural que é a Classificação Arquivística. Considera-se que os instrumentos produzidos integram planos de classificação, que pretendem dar respostas a necessidades específicas derivadas da existência de documentação acumulada numa lógica de arquivo definitivo, e da necessidade de organizar informação documental de maneira que concorra para eficiência e eficácia administrativa. Assim sendo, o ato de classificar, na PGD, passou pela identificação dos processos de negócio (PN) específicos das funções do ensino superior (prestação de serviços técnicos e científicos; investigação e desenvolvimento; ensino e formação), e de outros PN, já anteriormente identificados por projetos anteriores, sendo de carácter funcional. No caso do RADA, como se pretendeu identificar os PN materializados em séries documentais, apresenta uma visão mais orgânico-funcional. Este processo constitui também uma transformação ou conversão de dados e informação em Conhecimento (identificação de PN e agregações documentais, suas relações e fatores que concorrem para o seu prazo de conservação e destino final). Sendo instrumentos de classificação, são então instrumentos de organização de conhecimento, e geradores de dinamismos que espoletarão novos conhecimentos, que resultarão da sua aplicação, pois ao serem integrados nos processos de gestão da informação das IES, levarão à alteração de métodos, procedimentos e práticas de trabalho, para não falar da tecnologia e da própria forma de conceber a informação e de criar documentos.

Por outro lado, constata-se que a metodologia adotada no âmbito do projeto IES consistiu na partilha de conhecimento, nomeadamente conhecimento tácito (elementos cognitivos e modelos técnicos dos participantes) e explícito (documentos de base utilizados). Este conhecimento foi convertido ao longo do projeto de forma a produzir novo conhecimento, na mesma lógica da teoria de Nonaka (1994). É fácil constatar a existência de socialização pela partilha de experiências (adquiridas pessoalmente em contextos específicos de nível laboral, académico-científico, etc.), da combinação de diferentes elementos de conhecimento explícito (documentação de base) para os converter em novo conhecimento explícito (novos documentos e instrumentos produzidos), da externalização do conhecimento tácito dos intervenientes

para desenvolvimento de conhecimento explícito através da reflexão conjunta e diálogo, e internalização do novo conhecimento para ser usado em novas situações (processos de negócio identificados na PGD são veiculados para o projeto ASIA) (figura 1).

A criação de novo conhecimento partiu assim da partilha de conhecimento tácito de pessoas de diferentes instituições e realidades não só nas reuniões, mas também pelo correio eletrónico. A articulação desse conhecimento tácito levou à criação de novos conceitos, que podemos demonstrar, por exemplo, no surgimento de propostas de novos PN que ainda não tinham sido identificados anteriormente. Mas a redundância provocada nesta fase pelos comentários, pelas alterações aos ficheiros, pelas diversas versões paulatinamente disponibilizadas, requereu a sua cristalização pelo refinamento concretizado no seu registo, não só em termos de designação, mas identificação hierárquica na classificação funcional, a sua descrição, âmbito e conteúdo nos ficheiros partilhados de recolha de dados. A justificação do conceito verifica-se pela aprovação e validação por parte dos participantes, de acordo com as necessidades do projeto e das instituições, nomeadamente com a identificação das séries relacionadas e o tipo de relação no ficheiro partilhado de recolha de dados do RADA, e no do PGD, com a produção de notas de aplicação e de exclusão. Estes conceitos são transformados em algo concreto e tangível através da criação de arquétipos, integrados no conjunto de outros PN e séries documentais, identificados nos próprios produtos do projeto, o RADA e a PGD. Estes produtos serão difundidos e cruzados para desenvolvimento de novos níveis de conhecimento, nas IES e outras, como é o caso do projeto ASIA. Pode-se dizer que também o conhecimento tácito adquirido no próprio processo de conceptualização e criação destes produtos, será utilizado noutros contextos para produção de novos conhecimentos, tácitos e/ou explícitos (figura 2).

Enquanto conceito de cenário ou contexto propício para a criação e partilha do conhecimento, constata-se a identificação de *ba* físico, virtual e mental, na medida em que parece ser consensual o papel fundamental da DGLAB para a criação e manutenção deste contexto de entendimento e partilha, ao longo do projeto. Muito embora não conheçamos ainda os contextos ou *ba* existentes em cada instituição participante no projeto, arriscamos em alternativa a identificação de todos os *ba* indicados por Nonaka (1998). No *ba originário*, os participantes encontraram-se presencialmente, na reunião inicial na sede da DGLAB, e tal originou dinâmicas que incluíram a partilha de expectativas, experiências, e que se prolongaram para lá do projeto, resultando em relações de confiança e empatia. O *ba de interação* construiu-se mais conscienciosamente, no âmbito dos grupos de trabalho, em que os indivíduos partilharam os seus modelos mentais e refletiram e analisaram os dos ou-

tros, através do diálogo e do uso extensivo de metáforas. O *ba cibernético* apresenta-se no ambiente colaborativo com o uso de redes em linha, aplicações de comunicação à distância, os sistemas de produção partilhada de documentos, bases de dados (as folhas de recolha de dados (FRDs) partilhadas na nuvem). O *ba exercitado* existiu sempre que a coordenação da DGLAB encetou em exercícios de processos de ensino-aprendizagem das regras para o preenchimento das FRDs, e especificamente a determinação das justificações dos prazos de conservação administrativa e destinos finais (figura 3).

No que se refere aos ativos do conhecimento, apesar de já terem sido referidos ao longo destes capítulos, encontramos no projeto os ativos *soft* que permitiram a criação de conhecimento, como a cultura, valores e rotinas, dado que os colaboradores integram IES, são funcionários públicos e desempenham funções na área da gestão da informação e documentação. Além disso, este projeto levou ao desenvolvimento do ativo ligado à confiança entre os participantes. Nos ativos *hard* incluem-se a documentação técnica, legislação e os manuais de preenchimento das FRDs, e um conjunto de tecnologias de informação usadas como ferramentas colaborativas para criação, partilha, gestão e conversão de conhecimento. Baseando-nos em Almeida (2004) e Carvalho (2006), que aprofundaram o estudo das ferramentas tecnológicas de apoio à GC, podemos identificar o uso de mapas mentais ou do conhecimento desenhados durante as reuniões e registados fotograficamente, o *brainstorming* como elemento de estimulação da criatividade, a Internet, as intranets (da DGLAB e das IES), o *groupware* identificado com a produção partilhada de ficheiros/documentos no *Google Docs*, repositórios como o *Google Drive* para a armazenagem e partilha de ficheiros, correio eletrónico *Gmail* para troca de correspondência com todo o GT, a utilização do *Hangout* nos *chats* e nas reuniões por teleconferência via *Web*. Podemos tentar integrar estes elementos dentro do modelo SECI. Incluímos na Socialização os mapas mentais, o *groupware*, o correio eletrónico e comunicação via *chat*. Na externalização, temos novamente *groupware*, a teleconferência, os mapas de conhecimento, o *brainstorming*, e o repositório. A Combinação inclui o repositório, as *intranets*, e a Internalização inclui o correio eletrónico, o repositório e a teleconferência para apoio à formação à distância. Os produtos deste projeto, instrumentos de avaliação (RADA e PGD), desenvolvidos com base no estado da arte e doutrina da entidade coordenadora da política arquivística nacional, constituem também ativos do Conhecimento e que serão utilizados na Internalização do Conhecimento (criado no projeto) nas IES que vão utilizar esses instrumentos (figura 4).

Verifica-se assim que o projeto do GT- IE resulta de um esforço supra-institucional de transformação de Dados em Informação, e desta em Conhecimento, com o fim de produzir uma estrutura de classificação identificada

com a classificação arquivística. Verifica-se também que existe conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito e em conhecimento explícito, e de conhecimento explícito em conhecimento explícito e conhecimento tácito, que de acordo com o modelo SECI, significa que o GT conseguiu socializar, combinar, externalizar e internalizar conhecimento, ainda que não na mesma proporção e não com os mesmos resultados e consequências para todos os participantes. Assim podemos evidenciar a criação e a partilha de conhecimento, usando inclusivamente ativos do conhecimento como as plataformas colaborativas, reuniões mensais e quinzenais, dependendo da fase, e que também permitiram a criação, conversão e gestão do conhecimento.

## 6 Conclusão

A revisão bibliográfica relativa às teorias de criação e conversão de conhecimento permitiu verificar que as organizações podem usar os seus recursos e competências de Informação para a transformar em Conhecimento e que é possível executar processos de conversão entre Conhecimentos Tácito e Explícito e vice-versa, num processo de produção de Conhecimento, utilizando para o efeito elementos e ferramentas (ativos do Conhecimento), nos quais se incluem informação registada em suporte: os documentos. Verificou-se também a importância da Teoria da Classificação no âmbito da gestão do conhecimento organizacional, integrando-a na abordagem arquivística da gestão documental, identificando que os planos de classificação não são os únicos instrumentos arquivísticos que emergem da função de classificação, incluindo-se nelas as Tabelas de Seleção da função de Avaliação.

Estes pressupostos permitiram encetar um estudo de caso cujo contributo se considera duplamente original, porque o seu âmbito é o processo de desenvolvimento de instrumentos de classificação e avaliação arquivísticas na perspetiva da GC, e porque o estudo se refere ao conjunto das IES. Apesar das lacunas verificadas no panorama da literatura científica em Portugal, tanto na abordagem (arquivística) como no objeto de análise (instituições públicas do ensino superior português) no seio da área da GC, verificou-se que o projeto IES desenvolveu-se com base numa estratégia metodológica amplamente condizente com a Gestão do Conhecimento, reconhecendo-se assim a plena integração e concordância do projeto IES no seio da teorização existente no âmbito da gestão do conhecimento.

O facto de a DGLAB ter providenciado o contexto – o *ba* – foi outro fator preponderante para a criação, partilha e conversão de conhecimento, dadas as dificuldades de partilha/conversão de conhecimento num grupo tão grande, e pelo facto de nem todas as IES participarem com o mesmo grau de colaboração na elaboração dos respetivos instrumentos, e não enviarem o mesmo número de representantes, o que se traduziu em participa-

ções com efetividade variada ao longo das fases do processo.

Estes aspetos demonstram assim que as instituições de Ensino Superior da AP são organizações aprendentes, com potencial para se transformar em organizações inteligentes.

Para além das lacunas já indicadas, verificou-se alguma dificuldade em demonstrar a aplicação de alguns aspetos da teoria da criação e conversão de conhecimento, o que é condizente com a análise crítica que MacLean (2004) faz da teoria de Nonaka. Exemplo disso é o comprovar da conversão no âmbito da socialização e da internalização, visto estar-se a lidar com conhecimento tácito, logo intangível, ou mesmo de algumas fases do processo de criação. Também constituiu dificuldade a verificação das motivações que cada um dos envolvidos teve, e que terá vindo do contexto/cenário (ou *ba*) das suas próprias instituições e, eventualmente os diversos *ba* individuais, visto não ser possível contactá-los individualmente acerca do assunto. Tal requeria entrevistar cada um dos participantes para efetuar a análise dos *ba* individuais, vistas pelo seu ponto de vista, algo que podemos definir como proposta para uma segunda investigação.

## Notas

- (1) A NP 4041:2005 é uma norma portuguesa de terminologia arquivística, sendo o seu propósito a fixação de termos e conceitos de uso corrente na teoria e prática arquivísticas. Esta norma baseia-se no “Dicionário de Terminologia Arquivística”, editado em 1993 pelo ex-Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro, na sua qualidade de Organismo de Normalização Sectorial para a Informação e Documentação, iniciativa inspirada pelo “*Dictionary of Archival Terminology*”, editado em 1984 pelo Conselho Internacional de Arquivos (CIA/ICA), e as orientações básicas da regulamentação portuguesa sobre arquivos.
- (2) O termo equivalente utilizado em Portugal é “Tabela de Seleção”.

## Referências

- Abel, M. (2001) Estudo da perícia em petrografia sedimentar e sua importância para a engenharia de conhecimento. // Tese de Doutoramento, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, 2001.
- Almeida, M.A. (2004) La situación de la Gestión del Conocimiento en Portugal: Estudio exploratorio y prácticas gubernamentales, académicas y empresariales.// Tese de doutoramento, 2004.
- Bhatt, D. (2000). EFQM: Excellence Model and Knowledge Management Implications, 2000. <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm> (28 Ago. 2016)
- Buckland, M. (1991). Information as a thing. // *Journal of the American Society for Information Science (JASIS)*.45: 5, (1991) 351-360.
- Buckland, M. (1997). What is a document? // *Journal of the American Society for Information Science (JASIS)*. 48: 9, (1997) 804-809.
- Carvalho, R. (2006). Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas. Tese de Doutoramento, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 2006.
- Choo, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization*. Medford, NJ: Information Today, INC, 2002.
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. // *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.1, N°2, (2003) 25–33.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Freitas, M.C.V. de (2016). Guardar ou não guardar? O carácter transversal da avaliação arquivística nos novos contextos digitais. // Encontro de Curadoria Digital, 2016. Lisboa: FCT/FCSH-UNL.
- Freitas, M.C.V. de; Corujo, L. M., & Sousa, D. S. (2015). Projeto Comum de Gestão Documental nas Universidades Portuguesas: harmonização e estabilização do vocabulário. // *Actas do 12.º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*, Évora: APBAD, 2015.
- Haeckel, S. H.; Nolan, R. L. (1993). Managing by Wire. // *Harvard Business Review*, 71: 5, (Setembro/Outubro 1993) 122-133.
- Harris, V. (1998). Postmodernism and archival appraisal: Seven theses. // *South African Archives Journal*, 40 (Jun, 1998) 48-50.
- Innarelli, H. C. (2012). Preservação digital: a gestão e a preservação do conhecimento explícito digital em instituições arquivísticas. // *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 3: 2 (2012) 48–63.
- Krogh, G; Nonaka, I; Rechsteiner, L (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: a Review and Framework. // *Journal of Management Studies* 49:1 (2012).
- Lopes, I. T. (2013). *A Gestão do Capital Intelectual e dos Intangíveis na Era do Conhecimento*. Lisboa: Escolar Editora, 2013.
- Maclean, L. D. (2004) A Review and Critique of Nonaka and Takeuchi’s Theory of Organizational Knowledge Creation. // *V UFHED/AHRD Conference*, 2004.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation // *Organization Science*, 5:1 (1994)14-37.
- Nonaka, I. (2011). The Wise Leader. *Harvard Business Review*, (Maio 2011) 59-67.
- Nonaka, I; Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. // *California Management Review*, 40:3 (1998).
- Nonaka, I; Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). // *Industrial and Corporate Change*, 16:3 (Junho 2007) 371-394.
- Nonaka, I; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: how japanese companies créate the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- NP 4041: 2005, Informação e Documentação – Terminologia arquivística: conceitos básicos. Caparica: IPQ, 2005.
- Pereira, L. (2011). *Gestão de Conhecimento em Projectos*. Lisboa: FCA, 2011.
- Polanyi (1966). *The Tacit Dimension*. London, Routledge. (University of Chicago Press, 1996).
- Portugal. Direção-Geral de Arquivos (2010) - Orientações para a elaboração e aplicação de instrumentos de avaliação documental: portarias de gestão de documentos e relatórios de avaliação. Lisboa: DGArq, 2010. <http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/Orientacoes-avaliacao-V1.0a.pdf> (01 Abr. 2016).
- Portugal. Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (2013) – Orientações básicas para o desenvolvimento dos terceiros níveis em planos de classificação conformes à Macroestrutura Funcional. Lisboa: DGLAB, 2013. [http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2014/02/2013\\_Orient-3-niveis\\_PCMF.pdf](http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2014/02/2013_Orient-3-niveis_PCMF.pdf) (29 Dez. 2015).

- Portugal. Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (2013) – Macroestrutura Funcional. Lisboa: DGLAB, 2013. [http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/2013-03-28\\_MEF-v2\\_0.pdf](http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/2013-03-28_MEF-v2_0.pdf) (29 Dez. 2015).
- Portugal. Grupo de Trabalho das Entidades de Ensino Superior (2015). Projeto de Gestão Documental Comum para as Instituições do Ensino Superior Português: memória técnica. (não publicado)
- Portugal, Instituto dos Arquivos Nacional/Torre do Tombo (1997). Manual para a Gestão de documentos. Lisboa; Instituto dos Arquivos Nacional/Torre do Tombo, 1997.
- Portugal, Instituto dos Arquivos Nacional/Torre do Tombo (2006). Guia para a elaboração de cadernos de encargos e avaliação de software de sistemas electrónicos de gestão de arquivos. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacional/Torre do Tombo, 2006. <<http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/sega.pdf>>. (29 Dez. 2015)
- Rondinelli, R. C. (2002). Gerenciamento arquivístico de documentos electrónicos. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- Rosa, A. C., Abrão, F. dos S., & Pereira, M. P. (2014). Como a Gestão do Conhecimento Pode Auxiliar no Planejamento Estratégico - Utilização da Ferramenta Survey em Colaboradores do Vale do Paraíba. // Actas do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (2014). Resende, RJ: AEDB, 2014.
- Rossetti, A. G., & Morales, A. B. T. (2007). O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. // Ciência da Informação, 36: 1, (2007) 124–135.
- Santos, V. B. dos (2008). A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. // SANTOS, Vanderley Batista dos; INNARELLI, Humberto Celeste; SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de (org.). (2008) Arquivística: temas contemporâneos (2ª ed.). Brasília: Editora Senac, 2008. 173-223.
- Simões, M. G., & Freitas, M. V. (2013). A Classificação em arquivos e em bibliotecas à luz da Teoria da Classificação: pontos de convergência e de divergência. // Ponto de Acesso, 7:1, (2013) 81-115.
- Sousa, Renato T. B. de (2008). A classificação como função matricial de que-fazer arquivístico. // SANTOS, Vanderley Batista dos; INNARELLI, Humberto Celeste; SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. (org.) (2008). Arquivística: temas contemporâneos. (2ª ed.). Brasília: Editora Senac, 2008. 79-172.
- Tarapanoff, K. (2006). Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementaridade. // TARAPANOFF Kira (org.) (2006). Inteligência, Informação e Conhecimento em Corporações. Brasília: IBICT/UNESCO, (Ago. 2006) 19–35.

---

Copyright: © 2017. Corujo. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC Attribution-ShareAlike (CC BY-SA), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, under the identical terms, and provided the original author and source are credited.

---

Received: 2016-05-26 Revised: 2016-08-19 Accepted: 2016-11-24

## Appendix



Figura 1. Modelo SECI (Nonaka, 1994) adaptado

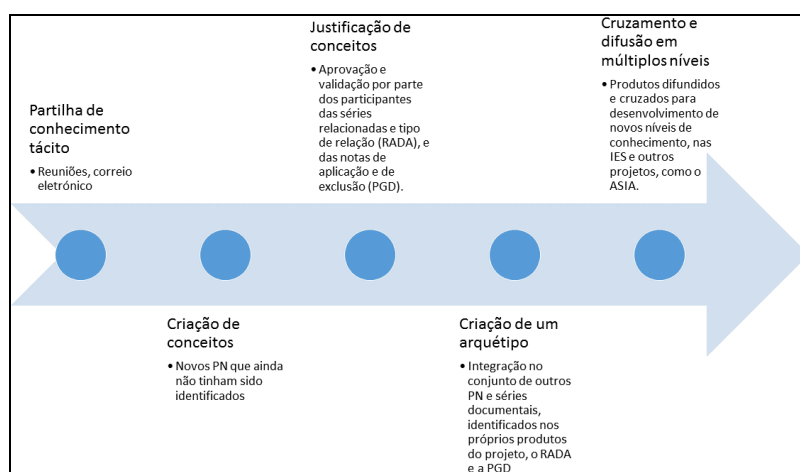


Figura 2. Modelo de Produção do Conhecimento Organizacional (Nonaka & Takeushi, 1995), adaptado.



Figura 3. Modelo *Ba* (Nonaka e Konno, 1998), adaptado



Figura 4. Integração das ferramentas de apoio à Gestão do Conhecimento utilizadas no âmbito do projeto GT-IES no Modelo SECI