

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

C749a Congresso Nacional de Arquivologia (4. : 2010 : Vitória, ES).
Anais do IV Congresso Nacional de Arquivologia, 19 a 22 de
outubro de 2010. - Vitória, ES : [AARQUES], 2010.
1 CD-ROM

Tema: A Gestão de Documentos Arquivísticos e o Impacto das
Novas Tecnologias de Informação e Comunicação.
ISBN: 978-85-63771-00-1

1. Arquivologia - Congressos. 2. Documentos arquivísticos -
Congressos. 3. Tecnologia da informação. I. Título. II. A Gestão de
Documentos Arquivísticos e o Impacto das Novas Tecnologias de
Informação e Comunicação.

CDU: 930.25

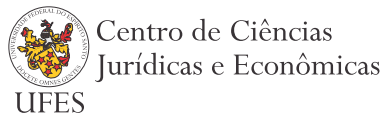
Realização



Patrocínio



Apoio



Parceiros



Agência Oficial



Organização



COMISSÕES PERMANENTES DE AVALIAÇÃO DE DOCUMENTOS SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: a experiência de uma comunidade de prática.

Maria do Rocio Fontoura Teixeira
maria.teixeira@ufrgs.br
Departamento de Ciências da Informação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

RESUMO

O trabalho apresenta o resultado de uma prática de Gestão do Conhecimento (GC), as comunidades de prática, na construção de um instrumento arquivístico no âmbito da universidade. Considera as Comissões Permanentes de Avaliação de Documentos (CPAD) sob a ótica da Gestão do Conhecimento, estabelecendo uma relação entre esta área do conhecimento e a Arquivologia. Parte do entendimento de que o tema da gestão do conhecimento, em grandes organizações, sejam elas públicas ou privadas, tem crescido de interesse com o aumento da quantidade de informações e de sua complexidade. Em continuidade, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) podem, e devem fazer uso da gestão do conhecimento, baseadas na premissa de que ela não é apenas uma troca de informações entre pessoas, e sim um processo sistemático de compartilhamento do conhecimento e, por consequência, também apresenta planos em relação à transferência do conhecimento. Por fim, elege uma das práticas mais difundidas de GC, as comunidades de prática, para examinar as CPADs, em particular, a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos da UFRGS, na construção de um dos instrumentos arquivísticos de maior impacto sobre as organizações: a Tabela de Temporalidade Documental. Por fim, conclui que as técnicas utilizadas pelas comunidades de prática têm aplicação efetiva sobre o desenvolvimento e o desempenho das Comissões.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Arquivologia, Comunidades de Prática, CPADs, compartilhamento do conhecimento, universidades federais.

Introdução

O tema gestão do conhecimento em grandes organizações, sejam elas públicas ou privadas, tem crescido de interesse com o aumento da quantidade de informações e de sua complexidade. O manejo de conhecimento de uma organização compreende, entre outros, as experiências de seus recursos humanos, as lições aprendidas no dia-a-

dia, seus manuais e procedimentos. A gestão eficaz desse conhecimento é um desafio significativo, nem sempre aceito nas organizações. Neste contexto, a gestão do conhecimento é tida como a nova dimensão na definição dos sistemas de informação organizacional, pois considera o conhecimento como um ativo a ser gerenciado, como forma de reduzir os problemas relativos ao seu compartilhamento e uso.

Este trabalho mostra a interação (possível) da Gestão do Conhecimento com a Arquivologia, ao examinar a Comissão Permanente de Avaliação de Documentos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul sob a ótica das comunidades de prática, uma prática de compartilhamento do conhecimento, na construção de um instrumento de trabalho num ambiente universitário.

Conhecimento

Conhecimento difere de dado e informação, embora esteja relacionado com ambos. Mann (2005) refere-se a uma hierarquia no mundo da aprendizagem que entende por dado como sendo a matéria-prima do pensamento desorganizada, não filtrada e desvalorizada, comparável ao senso de experiência. Por sua vez, a informação reflete uma organização do dado, ao ponto que as declarações possam ser feitas sobre eles, sejam verdadeiras ou falsas, coerentes ou incoerentes com outras informações. Seguindo a hierarquia, o autor ainda menciona a opinião como sendo um nível do pensamento com um peso adicional, quer de confiança ou de aprovação/desaprovação, anexado a uma crença, antes ou para além da confirmação objetiva. Assim, o conhecimento reflete um nível a mais de organização, a tal ponto que verdade ou falsidade podem ser avaliadas por testes de correspondência, para e coerente com o mundo de experiências e de outras idéias.

Conhecimento, no entender de Nonaka e Takeuchi (1997), é a crença verdadeira e justificada. O poder do conhecimento de organizar, selecionar, aprender e julgar provém de valores e crenças tanto quanto da informação e da lógica. Já autores como Davenport e Prusak (1998) reconhecem o conhecimento como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado. Para Weick (1995), o conhecimento sabe o que não conhece. O conhecimento é conteúdo de valor agregado do pensamento humano, derivado da percepção e manipulação inteligente das informações. Ele é transcendente. Existe apenas na mente do pensador. E, segundo Albrecht (2004), é a base de ações inteligentes. Por sua vez, Bell (1973) referiu-se ao conhecimento como um conjunto de declarações organizadas sobre fatos ou idéias, apresentando um julgamento ponderado ou resultado experimental que é

transmitido a outros, por intermédio de algum meio de comunicação, de alguma forma sistemática.

Para este estudo entendemos conhecimento, na visão de Davenport (1998) como a mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Sendo assim, ele tem origem e é aplicado na mente de quem conhece. Nas organizações, o conhecimento costuma estar presente não só nas pessoas, mas igualmente em documentos ou repositórios e, também, em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento não é puro, nem simples, mas a mistura de vários elementos. Fluído e formalmente estruturado, intuitivo e difícil de ser colocado em palavras ou de ser entendido em termos lógicos, o conhecimento existe nas pessoas e faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

Uma das razões pelas quais o conhecimento é valioso é sua proximidade da ação. O conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva. Um conhecimento “melhor” pode levar à eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção. Pode ser usado para tomar decisões mais acertadas com relação à estratégia, aos concorrentes, ao cliente, aos canais de distribuição e aos ciclos de vida de produtos e serviços.

É possível identificar como componentes básicos do conhecimento, a experiência, a verdade fundamental, a complexidade, o discernimento, as normas práticas e a intuição e, finalmente, os valores e as crenças.

A experiência abrange tudo o que se absorve de cursos, livros e mentores e, também, do aprendizado informal. Refere-se àquilo que fizemos e àquilo que aconteceu conosco no passado. Proporciona uma perspectiva histórica a partir da qual é possível olhar e entender novas situações e eventos. Transforma as idéias sobre o que deve acontecer em conhecimento, daquilo que efetivamente acontece.

O conhecimento possui a verdade fundamental, ou a verdade de raiz, que significa verdades radicais de situações reais experimentadas *in loco*. A verdade fundamental significa saber o que realmente funciona e o que não funciona.

A importância da experiência e da verdade fundamental no conhecimento é indicar a capacidade do conhecimento de lidar com a complexidade. Conhecimento não é uma estrutura rígida que exclui aquilo que não se encaixa, porque ele pode lidar com a complexidade de uma maneira também complexa. A complexidade refere-se a ocasiões em que se decide melhor sabendo mais do que sabendo menos, ainda que o “menos”

possa parecer mais claro e mais definido. É comum estar-se ao mesmo tempo certo e errado. Assim, o conhecimento sabe o que não conhece e, uma vez que aquilo que você não sabe pode prejudicá-lo, tal consciência é extremamente importante.

Diferentemente de dados e informação, o conhecimento contém discernimento. Ele pode julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, julgar a si mesmo e, se aprimorar em resposta a novas situações e informações. O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Quando ele pára de evoluir, transforma-se numa opinião ou dogma.

O conhecimento opera através de normas práticas: guias flexíveis para a ação, desenvolvidas por meio de tentativa e erro e no decorrer de uma longa experiência e observação. Normas práticas (ou heurística) são atalhos para soluções de novos problemas que relembram problemas previamente solucionados por trabalhadores experientes. O conhecimento oferece velocidade; ele permite aos seus possuidores lidar rapidamente com as situações, mesmo aquelas altamente complexas que deixariam novatos atônitos.

Por sua vez, os roteiros são respostas interiorizadas. Os padrões de experiência interiorizada são caminhos em meio a um labirinto de alternativas, que poupam o trabalho de conscientemente analisar e escolher a cada passo dado ao longo do caminho. A essa intuição dá-se o nome de expertise comprimida.

E, finalmente, os valores e crenças são partes integrantes do conhecimento, pois determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações. Pessoas com diferentes valores vêem diferentes coisas numa mesma situação e organizam seu conhecimento em função de seus valores.

As organizações contratam pessoas mais pela experiência do que pela inteligência ou escolaridade. Estudos demonstram que os gerentes adquirem dois terços de sua informação e conhecimento em reuniões face a face ou em conversas telefônicas. Apenas um terço provém de documentos.

Então, o que faz as organizações funcionarem é o conhecimento. E ele não é algo novo. Novo é reconhecê-lo como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. Numa economia global, pela definição de Winter (2000), [...] uma organização que sabe como fazer as coisas [...] aponta para a organização próspera dos

próximos anos como [...] uma organização que sabe como fazer bem e rápido novas coisas.

Cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos estão se tornando as principais funções internas das organizações e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva. Webber (1993) diz que, sabemos que o verdadeiro impacto da economia da informação é acabar completamente com a distinção entre produção industrial e serviços. Isto porque a informação é o maior valor intrínseco de produtos e serviços.

As dimensões do conhecimento de uma tarefa supostamente mecânica tornam-se visíveis quando máquinas tentam realizá-las. O conhecimento pode propiciar uma vantagem sustentável, porque gera retornos crescentes e dianteiros continuados. Os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

O baixo custo de computadores e redes criou uma infra-estrutura potencial para o intercâmbio do conhecimento. Os recursos de comunicação e armazenamento de computadores ligados em rede fazem deles propiciadores do conhecimento. Mas a tecnologia da informação é somente um sistema de distribuição e armazenagem para o intercâmbio do conhecimento. Ela não cria conhecimento e não pode garantir, nem promover, a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades. Sendo assim, o meio não se torna a mensagem e não garante sequer que haverá uma mensagem.

Kemp et al. (2000) consideram o conhecimento como sendo de dois tipos: conhecimento pessoal e conhecimento social. O conhecimento pessoal, que pode também ser chamado de conhecimento privado, é o conhecimento contido na mente de um indivíduo, valioso para ele, ou através dele, i.e., através de perguntas feitas a ele. Por sua vez, o conhecimento social, ou conhecimento público, é o conhecimento possuído coletivamente pela sociedade ou pelo sistema social. A distinção mais importante entre estes dois tipos de conhecimento repousa sobre a questão da disponibilidade. Porque o conhecimento social, em princípio, está disponível pela consulta aos registros de todos os membros da sociedade; é o tipo de conhecimento encontrado em bibliotecas e arquivos e sua natureza é de considerável importância para muitos. Também é possível afirmar que o conhecimento social é uma fonte essencial para o conhecimento pessoal.

O Conhecimento na Gestão do Conhecimento

O mundo ocidental desenvolveu um poderoso interesse pelo tema do conhecimento e, a partir daí, uma infinidade de classificações vem ocorrendo na literatura especializada, nos últimos anos, com autores ligados à área da administração, como Peter Drucker (1993), Alvin Toffler (1990), James Brian Quinn (1992) e Robert Reich (1991).

Cada qual, a seu modo, anuncia a chegada de uma nova economia ou sociedade, à qual se referem como “sociedade do conhecimento”, e que se distingue do passado pelo papel-chave que o conhecimento desempenha nela.

Drucker (1993) argumenta que, na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. Ele afirma que o fato de o conhecimento ter se tornado **o recurso**, muito mais do que apenas **um recurso**, é o que torna singular a nova sociedade.

As diferenças entre conhecimento tácito e conhecimento explícito têm sido expressas por diferentes autores, mas todos eles são unânimes em apontar algumas características que os diferenciam entre si. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado, além de ser acumulado por intuição, experiência, *feed-back* e *know-how*. Ele tem dimensões técnicas e cognitivas. O conhecimento explícito, ou codificado, é transmissível em linguagem formal e sistemática, podendo ser armazenado eletronicamente, processado e disseminado por meios digitais. Engloba mais dimensões do que os dados, como visão e contexto, história e experiência pessoal.

Desta forma, é possível afirmar que a Gestão do Conhecimento é uma área nova de confluência entre tecnologia de informação e administração, um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização, uma interface das Ciências da Informação com a Psicologia Organizacional e a Filosofia. A Gestão de Conhecimento (GC) é um campo emergente e inter/transdisciplinar que tangencia e trespassa as áreas da Psicologia, Sociologia, Filosofia, Sistemas de Informação, Administração, Ciências da Informação, e tem originado muito debate e controvérsia. Existe ainda um longo percurso a fazer antes de se atingir consenso sobre a natureza da GC junto da comunidade científica. A GC é interpretada como uma gestão de recursos organizacionais de modo a utilizar e capitalizar o conhecimento das pessoas, dos grupos de trabalho e da própria organização.

Gestão do Conhecimento é uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e o uso do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais. É um certo olhar para a organização, em busca de pontos em que o conhecimento possa ser usado para obter vantagem competitiva. E o conhecimento que interessa à GC é o conhecimento sobre a concorrência, sobre a tecnologia, sobre os processos de negócio, sobre o mercado, os clientes, enfim, sobre todas as influências do ambiente competitivo. Conhecimento sobre o presente, o aqui e agora, mas também sobre o passado, sobre as lições aprendidas. E ainda sobre o futuro, sobre as tendências e os cenários estratégicos.

A Gestão do Conhecimento é o conceito que cria rotinas e sistemas para que todo o conhecimento adquirido na organização cresça, e seja compartilhado pelos funcionários. Na visão da Tecnologia da Informação, desde os anos 80, a sigla KM, de *Knowledge Management*, a expressão em inglês para Gestão do Conhecimento, designa a idéia de ganhos de produtividade com o compartilhamento de informações.

As oportunidades de Gestão do Conhecimento aparecem quando:

- a) a cultura organizacional indica como valores essenciais o compartilhamento do conhecimento e a colaboração;
- b) os processos de GC integram-se aos processos de trabalho de forma harmoniosa;
- c) a criação, uso e disseminação do conhecimento para vantagem competitiva são definidos em estratégias claras.

Inúmeras oportunidades surgem pelo uso de ferramentas de Gestão do Conhecimento, da Inteligência Competitiva, do compartilhamento e gestão de conteúdo integradas, eficazes e efetivas, mas surgem, também, em organizações onde os colaboradores são capacitados nos métodos, técnicas e ferramentas de GC e cujos objetivos pessoais estiverem alinhados com os objetivos organizacionais.

De qualquer forma, exercitar a Gestão do Conhecimento significa coletar e armazenar sistematicamente o conhecimento adquirido, compartilhar este conhecimento através de uma memória organizacional e promover o surgimento de novos conhecimentos. Inúmeras práticas são mencionadas como possíveis de promover o compartilhamento do conhecimento e a própria criação de novos conhecimentos. Entretanto, uma dessas práticas, as comunidades de prática, surge como uma daquelas mais usuais em todos os tipos de organização.

Comunidades de Prática (CoPs) como prática de Gestão do Conhecimento

Lave & Wenger (1991) mencionam um primeiro conceito de Comunidades de Prática (CoPs) que, a partir daí, tem sido objeto outras tantas definições. Wenger (2006) define as CoPs como grupos de pessoas que partilham uma paixão comum por alguma coisa que fazem e, ao promoverem essa partilha, acabam por aprender umas com as outras a forma de fazer ainda melhor.

Comunidades de Prática são constituídas por pessoas que se associam livremente para que juntas possam melhorar e aperfeiçoar as suas capacidades, de acordo com Pór (2004). Ao proporcionarem um conjunto de relações entre pessoas e atividades, muitas vezes, as comunidades acabam por se interceptar (Lave & Wenger, 1991: 98) sendo que, ao atravessar fronteiras, estão criando valor agregado. Cada CoP tem características próprias: rotinas, instrumentos, rituais, histórias, símbolos e outras, como menciona Sim (2006), o que torna cada uma quase que um exemplar único.

As Comunidades de Prática estão por todo o lado e seus membros estão informalmente limitados por aquilo que fazem em conjunto e pelo que aprendem ao participar na comunidade, como explica Wenger (1998).

Uma Comunidade de Prática pode ser entendida por três dimensões, a saber, o domínio ou campo de ação, o espírito de comunidade e a prática. Desta forma, é importante definir-se seu campo de ação, para que aqueles que dela farão parte possam integrá-la por terem interesse no tema, e para por em prática seu conhecimento, através do compartilhamento com os demais.

Processos atuais de aposentadoria, ou mesmo de recolocação, de profissionais levam a uma diminuição do conhecimento organizacional e, é nos indivíduos e nos grupos de trabalho que tal conhecimento reside (Vasconcelos et al, 2005), sendo central para o sucesso da organização e traduzindo-se num bem essencial que tem que ser gerenciado (Kimble et al, 2001).

Comunidades de Prática são grupos de pessoas de uma mesma área de conhecimento, ou atuação, que compartilham experiências na solução de problemas, idéias e melhores práticas, visando preservar e aprimorar sua capacitação e competência. Tais grupos são constituídos por pessoas e/ou instituições que possuem objetivos, interesses, preocupações ou problemas comuns e que, voluntariamente, decidem compartilhar e trocar suas idéias, experiências e conhecimentos.

As Comunidades de Prática são responsáveis por fazer o conhecimento existente fluir através das diversas unidades organizacionais, promovendo a integração entre as mesmas e, apresentam-se como um instrumento de grande utilidade para a Gestão do

Conhecimento, que por si só é subtil, implícito e difícil de expressar (Kimble et al, 2001). Dentro de uma Comunidade o compartilhamento do conhecimento entre seus pares dá-se a transformação do conhecimento já existente em novo, acabando elas próprias por estar na base de novas redes de conhecimento que se vão gerando (Vasconcelos, 2005).

As CoPs surgem naturalmente dos relacionamentos informais que se estabelecem nas organizações, tornando-se grupos formais quando começam a se estruturar, passando do conhecimento tácito ao explícito. Assim sendo, as CoPs podem contribuir essencial ao reforço da memória organizacional, permitindo a maximização da inteligência corporativa, a troca de experiências e saberes, a melhoria do fluxo comunicacional e do processo de aprendizagem de cada colaborador e da própria organização.

Modelo de cooperação no ambiente universitário

Uma universidade ou outra instituição de ensino superior deve ser interpretada como uma organização de conhecimento intensivo (ou organização baseada em conhecimento). De acordo com Trigo et al. (2006), a universidade confina um conjunto de áreas de conhecimento e um conjunto relacionado de recursos humanos com diferentes áreas de interesse e competências. O objetivo primordial de uma universidade é a efetiva transmissão de conhecimento aos seus discentes, tendo subjacente a capacidade pedagógica, o conhecimento científico e as respectivas competências dos seus docentes. De modo a melhorar continuamente este processo (ensino-aprendizagem), práticas de compartilhamento e reutilização de conhecimento entre os recursos humanos, práticas de pesquisa e desenvolvimento e conseqüentes práticas de inovação científico-pedagógica deverão fazer parte do processo de gestão do conhecimento de uma universidade.

A universidade tem passado por algumas mudanças desde a sua criação na Europa, no século XII, viverá atualmente, porventura, a mais importante de todas as suas transformações, pois terá forçosamente que mudar as suas seculares estruturas para melhor dar respostas às exigências dos seus públicos e da sociedade civil, que reserva às universidades cada vez mais um papel de “parceiros imprescindíveis para um desenvolvimento moderno e sustentado no país...” (Fernandes, 2006).

Desta forma, a universidade de hoje deve ser entendida como um local onde as pessoas se dirigem para aprender, experimentar coisas novas, criar relações com outras pessoas, ter acesso a mais conhecimento e obter ferramentas para aprender a questionar e a investigar com o objetivo de produzir conhecimento útil. O ensino superior,

especialmente o universitário, tem que ser visto cada vez mais como um dos principais agentes de mudança e de desenvolvimento de uma sociedade ou país. A Universidade tem que se abrir à sociedade, preocupar-se com as suas necessidades e de preparar cuidadosamente os profissionais que o mercado necessita. Espera-se que a universidade ensine o aluno a “aprender a aprender”, para que no futuro possa contribuir ativamente para o progresso do país (Trigo et al. 2006).

Para cumprir tais objetivos, torna-se fundamental a efetivação de um modelo de cooperação entre a comunidade universitária, onde é necessário interiorizar que quanto melhor informado e quanto mais conhecimento detiver o todo (comunidade acadêmica) melhor vai poder o indivíduo desenvolver seu trabalho. Compartilhar é o novo paradigma. Poder significa compartilhar a informação. Mudar os paradigmas pedagógicos é acrescentar mudanças e provocar evolução em todos os campos do conhecimento (Quoniam, 2003). Para isso, é preciso que aconteça uma mudança de mentalidades.

Espera-se que os membros pertencentes à universidade através da adoção de uma atitude colaborativa, em que cada um dá o seu melhor, criem um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Assim, cada um deve ter uma postura aberta ao diálogo, deve procurar partilhar a informação e o conhecimento e deve tentar motivar os colegas da comunidade. No fundo, deseja-se um comportamento de colaboração em oposição à competição. A idéia é potencializar as competências. As pessoas, por se sentirem parte de uma equipe, que sentem como verdadeiramente sua, tem ganhos em termos de acesso à informação e ao conhecimento. Têm consciência de que uma equipe altamente diferenciada pode auxiliá-los a atingir objetivos pessoais ou vencer barreiras.

Outra idéia potencializada é a verdadeira equipe de trabalho multidisciplinar que a Universidade cria, onde seus componentes procuram ajudar-se e motivar-se mutuamente, podendo criar, mais facilmente, grupos multidisciplinares, que trabalhem em conjunto projetos estratégicos.

Para criar uma comunidade colaborativa, os órgãos diretivos da IES terão que delinear uma estratégia de atuação, que passará por ir ao encontro dos membros das suas comunidades, procurando mostrar as vantagens de uma organização que funcione nesses moldes. É também necessário despertar a consciência do papel que a universidade deve desempenhar na sociedade atual, e a importância que quem adotar a “nova filosofia” pode vir a ter com a conseqüente exposição pública. Para a obtenção de resultados positivos, na visão de Trigo et al. (2006), têm que constar da estratégia a implementar

três premissas, a saber, 1. ensinar os recursos humanos a trabalhar de acordo com um novo modelo; 2. motivar os recursos humanos a trabalhar de acordo com o modelo, dinamizando-o e ajudando-o a torná-lo mais eficiente; 3. criar condições para facilitar o trabalho de acordo com o novo modelo.

Uma das condições a criar que poderá ter mais sucesso na implementação desta nova forma de agir são as referidas comunidades de prática, pois uma IES, como entidade formadora, deve promover a aplicação das boas práticas das quais se vai tendo conhecimento e que são casos de sucesso.

Neste contexto, propõe-se a criação de comunidades de prática, que ajudem a trazer ganhos de eficiência e produtividade à Instituição, uma vez que já provaram ser modelos de trabalho bem sucedidos e de futuro, tal como pode-se ver nos trabalhos de Pór e van Bekkun (2005) e Wenger (2006).

Os requisitos necessários à concretização do modelo proposto passam, primeiramente pela identificação, entre as pessoas da organização, daquelas com melhor preparação para liderar a comunidade de prática da sua área de origem. Definidos os objetivos, e encontrados os dinamizadores das comunidades, estes terão, em seguida, a incumbência de cativar mais pessoas para a Comunidade de Prática pela qual são responsáveis, o que poderá acontecer através de convites diretos ou então como resultado de uma boa divulgação da existência da CoP e dos seus objetivos entre os seus pares. A terceira fase de implementação da comunidade de prática é a análise do formato a ser adotado. É preciso optar se deve ser apenas um espaço de discussão suportado por tecnologias de informação e da comunicação ao estilo dos fóruns ou *blogs*, se deve funcionar através de reuniões presenciais periódicas, ou se deverá utilizar os dois modelos.

Durante todo o processo, as chefias deverão procurar acompanhá-lo de uma forma próxima, não deixando de fazer uma avaliação conjunta do mesmo, com os dinamizadores das comunidades. Esta medida, permitirá às direções tomar determinadas decisões baseadas no trabalho desenvolvido no âmbito das CoPs, conforme se demonstra na figura 1.

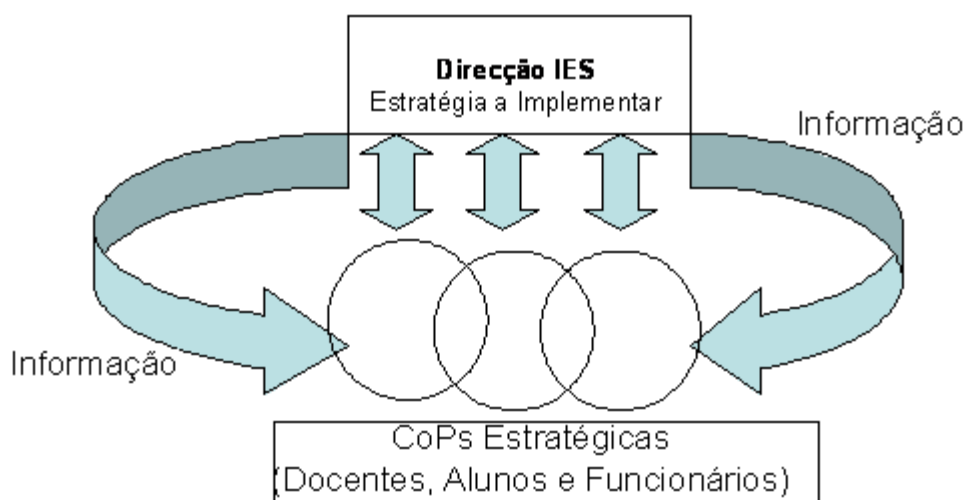


Figura 1 - CoPs estratégicas para a Universidade (Modelo de Trigo et al., 2006)

As Comissões Permanentes de Avaliação de Documentos (CPADs) como Comunidades de Prática

Na criação do conhecimento , no âmbito da CPAD, três características-chave, apontadas no trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997), ocorreram em relação à transformação do conhecimento tácito em explícito:

1^a) deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo (metáfora e analogia) - por meio de metáforas as pessoas reúnem o que conhecem em novas formas e começam a expressar o que sabem, mas que ainda não são capazes de dizer. Como tal, a metáfora é altamente eficaz no sentido de promover o compromisso direto para com o processo criativo nos primeiros estágios da criação do conhecimento; 2^a) o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com os outros - o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação, o que mostra o papel central desempenhado pelas equipas no processo de criação do conhecimento, proporcionando um contexto comum em que os indivíduos podem interagir entre si. Os membros de uma equipa criam novas perspectivas mediante o diálogo e o debate, que podem envolver consideráveis conflitos e divergências, sendo exatamente isso que impulsiona os funcionários a questionar as premissas existentes e a compreender suas experiências de uma nova forma. Esse tipo de interação dinâmica facilita a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional; 3^a) nascem novos conhecimentos em meio a ambigüidade e redundância - a ambigüidade pode vir a ser útil, algumas vezes, não apenas como fonte de um novo senso de direcção, mas também

como fonte de significados novos e de uma forma diferente de pensar. A redundância é importante porque estimula o diálogo freqüente e a comunicação. Isso ajuda a criar uma "base cognitiva comum" entre os funcionários, facilitando assim a transferência do conhecimento tácito.

A experiência vivenciada pela CPAD, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), apresentou tais características, transformando de forma efetiva o conhecimento tácito de cada um de seus membros em conhecimento explícito útil à totalidade da organização.

À atuação da CPAD e ao trabalho junto ao Arquivo Geral, da UFRGS, somou-se a pesquisa legal, bibliográfica e manualística sobre o tema da documentação. Em atendimento aos dispositivos legais, respeitou-se o modelo proposto pelo Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) em relação às atividades meio, buscando adaptá-lo à realidade da Universidade, excluindo descritores de atividades inexistentes e acrescentando as particularidades do caso. Procedeu-se uma busca e uma pesquisa no âmbito da legislação federal sobre arquivos e sobre o funcionamento das instituições de ensino superior.

A elaboração da Tabela de Temporalidade Documental fez-se através da identificação dos documentos em arquivo contemplados, até sua terceira edição, pela Resolução n.04/96 e n.08/97 e, finalmente em sua edição atual, pela Resolução n.14/2001, todas do Conselho Nacional de Arquivos/Ministério da Justiça, incluindo-se os assuntos pertinentes às atividades-fim da Universidade não contempladas nas referidas Resoluções. Ela é resultado de um estudo, uma averiguação constante, uma pesquisa que engloba o funcionamento da Universidade, sua hierarquia organizacional, sua especificidade enquanto instituição. Para sua concepção foi realizado um extenso reconhecimento da situação documental da Universidade, dos focos emissores, dos focos receptores e dos ambientes de tramitação da informação no suporte documental. Foram reconhecidas diferentes formas de representação da informação, formas que acabaram por encontrar-se fora do âmbito de operação da referida tabela. Foram levados em conta os processos pelos quais a Universidade passou, e que a alteraram de forma significativa, no que toca à gestão documental, bem como no tocante aos processos de deslocamento da informação dentro da instituição. O rastreamento dos percalços da documentação trouxe à tona especificidades da instituição frente às diretivas legais e ao modelo básico de Tabela de Temporalidade.

Inúmeras reuniões, com os membros representados na Comissão Permanente de

Avaliação de Documentos, foram delineando e estruturando a Tabela de Temporalidade Documental. Procurou-se reunir os assuntos de processos que surgiam na Universidade, afora a listagem de assuntos do Protocolo Geral. Tais assuntos foram hierarquizados na forma de árvore, princípio organizador que se centra em tornar a busca de assuntos mais eficiente, segundo princípios que respeitam a organização e o funcionamento da Universidade. Disposta em forma de árvore, ela compõe-se de cerca de 650 assuntos, sendo que 483 deles são assuntos-folha, ou seja, 75% dos assuntos são tópicos, descritores que compartilham uma racionalidade capaz de abarcar a realidade documental da Universidade. A estruturação dos dados em árvore permite a criação de ferramentas otimizadas de busca, preconizando o acesso e o manuseio da tabela, conferindo flexibilidade e garantindo as possibilidades de inserção e exclusão de assuntos de forma simples, prática e eficaz. Os ramos principais da tabela seguem uma divisão fundante das instituições e da categorização dos assuntos que lhe competem: atividades-meio e atividades-fim. Em contato com as instâncias competentes do Governo Federal, obtivemos um molde padronizado, a ser modelado segundo as especificidades da instituição.

Seguindo as subdivisões das atividades institucionais, os ramos primários da tabela se constituem segundo a caracterização de atividades-meio e atividades-fim. Dentre as últimas, a subdivisão é explícita: Ensino, Pesquisa e Extensão. As primeiras, agrupadas sob o título de Administração Geral, dividem-se em Recursos Humanos, Orçamento e Finanças, Bens (móveis e imóveis).

Conclusões

A aplicação de modelos que privilegiem o trabalho de grupo e o envolvimento de comunidades de prática poderão potencializar a implementação de planos estratégicos numa instituição de ensino superior. Para concretizar este objetivo é necessário criar o ambiente organizacional propício: formação dos recursos humanos para o compartilhamento e reutilização de conhecimento, criar as condições físicas e logísticas para o desenvolvimento das CoPs, assim como estabelecer um canal de comunicação com a direção da organização. As práticas de gestão de conhecimento, nomeadamente a definição de CoPs e o desenvolvimento gradual de uma memória organizacional deverão ser parte integrante da cultura da própria instituição.

O modelo descrito serviu de base ao desenvolvimento de um projeto de gestão de conhecimento numa universidade pública. Este projeto tem continuidade através das reuniões mensais da CPAD, mantendo assim uma plataforma de comunicação com as

diferentes unidades da Universidade.

Os sistemas e tecnologias de informação serão ferramentas essenciais para o sucesso de um projeto com estas características. Mecanismos de interação, compartilhamento e reutilização de informação, mecanismos de subscrição e personalização com base no perfil dos utilizadores, entre outros, irão ser desenvolvidos no âmbito do projeto de gestão de conhecimento.

Referências

- MANN, Thomas. *The Oxford Guide to Library Research*. 3.ed. New York: Oxford University Press, 2005.
- NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- DAVENPORT, T., PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- ALBRECHT, K. Um Modelo de Inteligência Organizacional. *HSM Management*, São Paulo, n. 44, p. 30-35, maio/jun. 2004.
- BELL, D. *The Coming of Post-industrial Society*. New York: Basic Books, 1973.
- WINTER, S. G. The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*, New York, v. 21: 981–996, 2000.
- WEBBER, A. M. What's so New About the New Economy? *Harvard Business Review*, Boston, p.22-24, Jan./Feb.1993.
- KEMP, J. et al. KM Terminology and Approaches. In: KM Fórum European. *Anais*. S.n.t. 2000.
- DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. Lisboa: Difusão Cultural, 1993.
- TOFFLER, A. *Power Shift*: knowledge, wealth and violence at the edge of the 21st century. New York: Bantam Books, 1990.
- QUINN, T. *Intelligent Enterprise*: a knowledge and service based paradigm for industry. Nova York: The Free Press, 1992.
- REICH, R. *The Work of Nations*: a blueprint for the future. London: Simon Schuster, 1991.
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

WENGER, E. *Communities of Practice a brief introduction*. 2006 Disponível em: http://www.ewenger.com/theory/communities_of_practice_intro.htm. Acesso em: 12 Fev 2010.

PÓR, G. *Building a Case for Communities of Practice*: what make them an economic imperative? 2004 Disponível em: <http://www.community-intelligence.com/resources.htm>. Acesso em: 5 Jun. 2010.

WENGER, E. *Communities of Practice*: Learning, Meaning and Identity.1998 Disponível em: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>. Acesso em: 11 Mai. 2010.

VASCONCELOS, J. et al. *Knowledge Management in Non-Governmental Organizations*: A Partnership for the Future. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS, 7, 2005, USA-Miami.

KIMBLE, C. et al. *CoP's Going Virtual*. Disponível em: <http://www-users.cs.york.ac.uk/~kimble/research/13kimble.pdf>. Acesso em: 5 Jun. 2010.

TRIGO, M.R. et al. *A organização em comunidades de prática com o objectivo de facilitar a implementação do planeamento estratégico numa Instituição do Ensino Superior*. Disponível em: <http://www.kmol.online.pt>. Acesso em 15 Jul.2010.

FERNANDES, J.M. Nova Universidade. Jornal Expresso – Caderno de Economia, Lisboa, p. 14, 11 Fev. 2006.

QUONIAM, L. *Luc Quoniam e a tecnologia*. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/nucleos/njr/voxscientiae/yara15.html>. Acesso em: 8 Set 2005

PÓR, G.; BEKKUM, E. V. Innovation and Communities of Practice The “Great Symphony Paradox”. Disponível em: http://www.knowledgeboard.com/download/3059/Communities_and_Innovation_kb.pdf. Acesso em: 25 Mai. 2010.